

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
SETOR DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
CURSO DE MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE FINANÇAS E CONTROLADORIA

GABRIEL ALVES BRONSTRUP

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE *BALANCED SCORECARD* - BSC
PARA O AUXÍLIO DA GESTÃO EMPRESARIAL

CRICIÚMA

2015

GABRIEL ALVES BRONSTRUP

**DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE *BALANCED SCORECARD* – BSC
PARA O AUXILIO DA GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de especialização no curso de MBA em Gestão de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. MSc. Thiago Francisco

CRICIÚMA

2015

GABRIEL ALVES BRONSTRUP

**DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE BALANCED SCORECARD PARA O
AUXILIO DA GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de especialização no Curso de MBA em Gestão de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 23 de Fevereiro de 2015.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, por conceder-nos o direito a vida, por abençoar e estar presente em cada momento de nossos dias.

A meus pais Eitor Bronstrup e Claudete Alves Bronstrup, por fornecer a educação primordial para a construção do ser humano, por estarem presente em todos os momentos de minha vida, incentivando e dando forças para seguir em frente.

Agradeço aos meus irmãos Rafael Alves Fernandes e Daniel Alves Bronstrup.

A minha namorada Caroline Dordete, agradeço pela atenção, carinho e apoio, pela compreensão e ajuda nos momentos que preciso.

Agradeço aos meus amigos verdadeiros, por compartilharem comigo ótimos momentos.

Agradeço o orientador e professor Thiago Francisco, pela dedicação e envolvimento total, e a todos que colaboraram diretamente ou indiretamente para a realização e conclusão deste trabalho.

RESUMO

BRONSTRUP, Gabriel. **Desenvolvimento de um sistema de *Balanced Scorecard* para o auxílio da gestão empresarial.** Monografia (73 fls) do curso de pós-graduação para obtenção do certificado em Gestão financeira e controladoria, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Unesc, Criciúma. 2015.

Este estudo apresenta o desenvolvimento de um sistema de *Balanced Scorecard* - BSC para o auxílio da gestão empresarial. A fundamentação teórica aborda conceitos sobre organização, a sua relação com a sociedade e os desafios da organização na sociedade do conhecimento. A metodologia caracteriza-se como pesquisa descritiva explicativa, pesquisa documental e estudo de caso. Foi elaborada a análise SWOT, contemplando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças identificadas na empresa. Também foi elaborada uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC na empresa, onde foram definidos e analisados objetivos, indicadores, metas e frequência de análise e controle para cada perspectiva. Por fim foi elaborada uma proposta de plano de ação para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* - BSC, analisando cada objetivo definido em sua particularidade, fazendo os seguintes questionamentos: o que, para que, quem, quando, onde, como e quanto custa, e foi citada a colaboração do *Balanced Scorecard* -BSC e dos planos de ação para a gestão da empresa.

Palavras-chave: Gestão Empresarial. *Balanced Scorecard* - BSC. Estratégia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa Estratégico de Kaplan e Norton.....	39
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.....	46
Quadro 2 - O BSC na empresa: perspectiva financeira	50
Quadro 3 – O BSC na empresa: perspectiva dos clientes.	52
Quadro 4 – O BSC na empresa: perspectiva dos processos internos.	53
Quadro 5 – O BSC na empresa: perspectiva do aprendizado e crescimento.	55
Quadro 6 – Proposta de plano de ação: perspectiva financeira.	59
Quadro 7 – Proposta de plano de ação: perspectiva dos clientes.....	60
Quadro 8 – Proposta de plano de ação: perspectiva dos processos internos.....	61
Quadro 9 – Proposta de plano de ação: perspectiva do aprendizado e crescimento.	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
3 JUSTIFICATIVA.....	12
4 OBJETIVOS.....	14
4.1 OBJETIVO GERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
5.1 DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO.....	15
5.1.1 A relação entre organização e sociedade	16
5.1.2 A organização na sociedade do conhecimento	17
5.1.3 Desafios da organização na sociedade do conhecimento	18
5.2 A ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA.....	19
5.2.1 A Administração estratégica e sua relação com o planejamento estratégico ...	20
5.2.2 Os elementos estruturantes do planejamento estratégico	21
5.3 O BALANCED SCORECARD EM SUAS PRINCIPAIS DEFINIÇÕES.....	30
5.3.1 As 4 perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	32
5.3.2 A importância da definição dos objetivos estratégicos.....	37
5.3.3 A importância e a contribuição do mapa estratégico	38
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
6.2 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS	41
6.3 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS	41
7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	42
7.1 O HISTÓRICO E A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	42
7.1.1 Os principais desafios da organização	42
7.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	43
7.2.1 Definição do negócio	44
7.2.2 Os elementos do diagnóstico estratégico - Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> – BSC.....	44
7.3 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD - BSC NA EMPRESA.....	48

7.3.1 O <i>Balanced Scorecard</i> - BSC na empresa	50
7.3.2 Visão Geral da Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> - BSC	56
8 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO	59
8.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA	59
8.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES.....	60
8.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	61
8.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	62
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
10 CONCLUSÕES	65
11 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	68
12 REFERÊNCIAS.....	69

1 INTRODUÇÃO

A atual economia mundial vem despertando mudanças significativas nos processos operacionais e gerenciais das organizações. Desde modo é preciso buscar constantemente por procedimentos, ferramentas e sistemas que contribuam para o aperfeiçoamento da gestão e para a permanência no mercado com vantagem competitiva sobre a concorrência.

São amplas as dificuldades para as empresas permanecerem no mercado, motivo este que levam as mesmas a buscarem ferramentas para auxiliarem na gestão. Tendo em vista vários recursos existentes na gestão de uma empresa, o escopo deste trabalho estava centrado na descoberta de novos métodos de análise de desempenho para as atividades empresariais que transmitissem confiança aos gestores.

Obtém-se no trabalho uma pesquisa voltada para o desenvolvimento de um sistema de *Balanced Scorecard* - BSC para o auxílio da gestão empresarial. Esta ferramenta é ideal para gerenciar processos, traduzindo a estratégia da empresa e orientando para a tomada de decisão. Além disso, também será possível projetar cenários, definir os fatores críticos de sucesso, conhecer os indicadores de desempenho e as métricas que determinam os resultados.

O trabalho que se apresenta explanará a importância do *Balanced Scorecard* – BSC e do planejamento estratégico nas organizações. Busca traduzir um entendimento da aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC a partir de um estudo teórico exemplificado, tendo as bases conceituais pautadas nas definições de um estudo de caso. Será apresentado o tema e o problema, a justificativa e os objetivos gerais e específicos. Será evidenciada a fundamentação teórica que dará embasamento ao trabalho e serão apresentados os procedimentos metodológicos que conduzirá na elaboração do estudo. Após, serão apresentados os resultados da pesquisa e será apresentada uma proposta de plano de ação.

Por fim, na conclusão também serão apresentados os resultados do estudo, mostrando a análise geral e referências bibliográficas.

2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A revolução do conhecimento que acometeu a sociedade, sobretudo a partir do final do Séc. XX ensejou uma série de transformações sociais que alteraram, de modo significativo, a estrutura social, o padrão comportamental e, com mais incidência, os processos organizacionais. Deste modo, as organizações precisam procurar constantemente por ferramentas, sistemas e procedimentos que contribuam para o aperfeiçoamento da gestão, para buscar sua permanência no mercado com vantagem competitiva sobre a concorrência.

Sob a orientação desse contexto voraz, mais especificamente no final da década de 1990, dois pesquisadores construíram uma modelagem, que também pode ser traduzida em um *framework*, com a intenção de proporcionar uma ferramenta para a avaliação do desempenho das organizações. Robert S. Kaplan e David P. Norton criaram o *Balanced Scorecard* - BSC, instrumento que se constituiu em um arcabouço metodológico responsável por alinhar as medidas de ocorrência na organização, baseadas no caráter histórico-financeiro, na dialética organizacional contemporânea e nas tendências que contemplam os propósitos da empresa. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante do panorama descrito, o trabalho que se apresenta busca traduzir um entendimento da aplicação dessa metodologia a partir de um estudo teórico exemplificado, tendo as bases conceituais pautadas nas definições de um estudo de caso, considerando as definições de Yin (2010). Desse modo, a problemática elencada à pesquisa se institui da seguinte forma: De que forma o *Balanced Scorecard* - BSC pode colaborar com a gestão de uma empresa do ramo de decorações, tendo como pano de fundo o seu planejamento estratégico?

A seguir, encontram-se as bases conceituais e filosóficas que justificam o trabalho.

3 JUSTIFICATIVA

A inconsistência das medidas financeiras de desempenho dominava a medição das organizações anterior a década de 90, prejudicando o alcance dos objetivos fundamentais dos negócios. A necessidade de um sistema de desempenho eficiente e eficaz que complementasse os indicadores financeiros se tornou necessário, surgindo assim novas ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard* - BSC nos Estados Unidos, na década de 90.

Esta pesquisa elucidará a importância do *Balanced Scorecard* – BSC e do planejamento estratégico nas organizações. Para os conhecedores e executores desta ferramenta, o auxílio nas atividades, no gerenciamento dos processos e nas tomadas de decisões, a percepção e o entendimento perante aos possíveis cenários que a empresa encontrará em seu ambiente, serão alguns dos benefícios.

O conceito do instrumento fica bem delimitado na obra de Kaplan e Norton (1997), o qual apresenta um estudo envolvendo uma série de modelos organizacionais. O objetivo do trabalho estava centrado na descoberta de novos métodos de análise de desempenho que representassem as atividades empresariais como um todo e que transmitissem confiança aos gestores, sobretudo ao identificar o fato de que as medidas financeiras da época estavam defasadas. As possíveis alternativas dos estudiosos mostraram que a melhor maneira de trabalhar com as instituições empresariais eram através do cenário balanceado, ou seja, do *Balanced Scorecard* - BSC, já que isso permitia uma avaliação sistemática do contexto da organização de uma forma integral e integrada.

No contexto empresarial atual é comum trabalhar com a ramificação do planejamento em três esferas: o planejamento estratégico, tático e operacional. É importante ressaltar a missão da organização como o instrumento base do processo, pois ela será o direcionador das atividades de elaboração de um planejamento estratégico. Nesse sentido, o grande desafio para o gestor é captar informações apropriadas para que sejam tomadas as decisões corretas.

Uma ferramenta organizacional de gestão de desempenho como o *Balanced Scorecard* - BSC é ideal para gerenciar processos, traduzindo a estratégia da empresa e orientando para a tomada de decisão. Além disso, também é possível

projetar cenários, definir os fatores críticos de sucesso, conhecer os indicadores de desempenho e as métricas que determinam os resultados.

Deste modo, este estudo apresentará aos gestores da empresa X mais uma ferramenta para facilitar o trabalho, auxiliando no entendimento de possíveis erros e acertos perante a gestão estratégica da empresa, fortalecendo as competências necessárias para a tomada de decisão.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as contribuições do *Balanced Scorecard* - BSC para a gestão de uma empresa do ramo de decorações.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o objetivo geral seja alcançado, será necessário o cumprimento das seguintes etapas:

1) Caracterizar a empresa que é objeto de estudo e seus principais desafios no contexto atual.

2) Apresentar a proposição de um Planejamento Estratégico à empresa.

3) Propor a aplicação do *BSC* como instrumento de controle e monitoramento da estratégia da empresa.

4) Sugerir uma proposta de plano de ação para cada um dos objetivos estratégicos.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo possui como objetivo apresentar uma revisão bibliográfica na área do Planejamento Estratégico, sobre *Balanced Scorecard* – BSC e os demais conceitos que auxiliam o entendimento do instrumento. Entre outros aspectos, também serão abordadas questões teórico-metodológicas baseadas no posicionamento de autores sobre os temas envolvidos.

5.1 DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO

A organização, de acordo com Cury (2000), pode ser definida como um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido para desempenhar, deveres e tarefas à executar. Nesse sentido, torna-se necessário conhecer o motivo de sua existência, considerando a importância do atendimento a uma demanda da sociedade, já que isso é a principal razão de sua função social. Isso fica claro nas definições de Coelho (2004), considerando que as organizações são responsáveis pela manutenção do *status-quo* de uma determinada comunidade.

Ainda sobre o seu conceito, uma organização pode ser definida como a união de pessoas com ideologias e objetivos definidos, existindo basicamente para atender as necessidades sustentáveis de um determinado contexto, necessitando de uma estrutura organizacional baseada em objetivos previamente definidos.

Isso se confirma nas definições de Meireles (2003, p. 46):

[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.).

Diante da compreensão do significado do termo organização, é importante conhecer as classificações e saber identificá-las no objeto de estudo. Isso auxiliará no autoconhecimento do modelo em questão e vai possibilitar o aperfeiçoamento, o desenvolvimento de melhores práticas e o entendimento do valor que é entregue para a sociedade.

Em suas definições, Cury (2000) divide as organizações em três tipos, os quais se baseiam em um caráter complexo:

- Empresa de 1º tipo, isto é, empresa tradicional, de tecnologia simples, de produção rotineira, de ambiente estável, mecanicista, com ênfase em suas próprias atividades;
- Empresa do 2º tipo, isto é, empresa um pouco mais complexa, tanto no que diz respeito à tecnologia utilizada quanto no que se refere ao cenário de produção, não tão programável, de ambiente de certa complexidade, com ênfase no indivíduo, procurando motivá-lo no trabalho;
- Empresa do 3º tipo, isto é, empresa de tecnologia de ponta, às vezes nova, de ambiente de alta incerteza, turbulento, de alta interdependência entre suas diversificadas áreas, com ênfase grupal, buscando a mobilização da força de trabalho, induzindo a uma abordagem adhocrática e contingencial, com estruturas predominantemente temporárias. (CURY, 2000).

A organização está ligada a tarefas e execuções que refletem diretamente na sociedade, já que determinam o resultado e o valor que é entregue ao público de interesse. Por este fato, é importante compreendermos sobre a relação entre as organizações e a sociedade.

5.1.1 A relação entre organização e sociedade

Certas condições são essenciais para aumentar ou diminuir a capacidade de organizar-se em uma determinada sociedade. O termo organização, segundo Maximiano (1992), vem da contribuição dos esforços individuais visando o alcance dos objetivos do grupo ou equipe, de acordo com a capacidade dos indivíduos que fazem parte desse conjunto. Ainda de acordo com o autor, a organização no contexto atual deve possibilitar a valorização dos ativos intangíveis, proporcionando o pleno significado as atividades de trabalho e a convergência de objetivos com o sujeito responsável por suas atividades-fins.

Desse modo, a organização pode ser a forma de se organizar diante a execução das tarefas, as quais possuem um objetivo determinado e que também pode ser entendida como entidade empresarial. Ela deve ser constituída pelas pessoas que compõem a sociedade, considerando a integração de propósitos e as questões sociais de cada indivíduo.

De acordo com as contribuições de Marshall (1920), em seu livro *Industry and Trade*, a sociedade é o mesmo agente que oferta e que demanda bens, mercadorias ou serviços. O conceito é antigo, mas já destaca a importância do conhecimento das características e do perfil dos relacionamentos que a organização possui com a sociedade. Esse entendimento possibilita com que se construam

alianças e que estas se fortaleçam por intermédio de relações produtivas, proporcionando uma integração com todos os envolvidos, para que estes cresçam e prospectem novos relacionamentos.

Deste modo, compreende-se a organização como sendo a forma de se organizar ou como entidade empresarial, está relacionada com a sociedade, ambas compostas por pessoas, e que o entendimento e a compreensão dos valores desta relação se faz necessário para um bom convívio e produtividade.

5.1.2 A organização na sociedade do conhecimento

Na sociedade do conhecimento, o conceito de conhecimento, além de ser o entendimento, é a capacidade de aplicar e transformar a informação, gerando resultados em um ambiente complexo:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 6).

As mudanças em torno da globalização possibilitaram o surgimento da economia da era da informação, sendo que o conhecimento e a comunicação tornaram-se artifícios valiosos. Desta maneira:

O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo, encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países. (STEWART, 1998, p. 11)

Na nova sociedade, é necessário transformar os dados coletados em informação, e as informações em conhecimento. De acordo com Drucker (1999), o conhecimento será o recurso fundamental e diferenciador, e os trabalhadores altamente qualificados e com capacidade de transformar as informações em conhecimento serão o pilar das organizações. Ainda de acordo com o autor, esses trabalhadores qualificados serão o maior grupo economicamente ativo da população.

Dentro de um ambiente empresarial competitivo, as organizações terão a necessidade de buscar métodos e processos inovadores para manterem-se e crescerem no mercado, com isso os trabalhadores do conhecimento, como assim

classificado, vão prosperar no ambiente de trabalho. Ainda nessa perspectiva, Drucker (1999) enfatiza que as pessoas do conhecimento tendem a permanecer no mercado de trabalho mais tempo do que as próprias organizações que não se atualizam, o que requer um significativo ajuste nas estruturas de trabalho.

Os trabalhadores que almejem avanços exponenciais em suas carreiras deverão buscar conhecimento para que se tornem qualificados. Isso demanda uma imersão na execução de trabalho intelectual e manual, com o objetivo principal de criar o conhecimento crítico da organização, o qual oferece condições substanciais para a inovação. Isso vai tornar a empresa mais competitiva e vai permitir uma estrutura de qualidade para atender o novo perfil do trabalhador que atua nesse contexto organizacional, auxiliando a organização na compreensão de seus desafios relacionados à sustentabilidade.

5.1.3 Desafios da organização na sociedade do conhecimento

As vantagens de localização, o acesso a mão de obra barata, os recursos naturais e o capital financeiro foram relevantes para as organizações no passado, quando o valor estava no capital e no trabalho. Após a segunda guerra mundial, as transformações econômicas vieram a tona, ganhando mais força nos anos 90, estimulada pela crescente ação globalizada das corporações multinacionais e pelos avanços tecnológicos.

Atualmente, a gestão do conhecimento exerce um papel fundamental para a competitividade tanto para as empresas, como para os países, alterando o paradigma de valor e determinando uma nova proposta para a sociedade, a qual considera o capital intelectual como sendo o principal ativo da organização.

Através das contribuições de Crawford (1994), no momento em que as organizações visualizarem o mundo como um ambiente sem barreiras entre os países, entre a informação e o acesso as últimas tecnologias, podendo interagir com diversos ambientes, trocando conhecimentos e experiências, lançando e tendo acesso a novos produtos e novas tecnologias, capacitando os trabalhadores nos diversos lugares onde exercerem suas atividades, estarão acelerando a disseminação do conhecimento pelo mundo.

O principal desafio das organizações e dos trabalhadores na sociedade do conhecimento depende da sua capacidade de aprendizagem e desenvolvimento de múltiplas competências. Conforme descreve Belloni (1999), as pessoas precisam desenvolver habilidades novas, como a autogestão (capacidade de organizar seu próprio trabalho), resolução de problemas, adaptabilidade e flexibilidade diante de novas tarefas, a capacidade de assumir responsabilidades, aprender por si próprio e trabalhar em equipe de modo cooperativo e pouco hierarquizado.

Thurow (1997) enfatiza que as empresas precisam aproveitar a capacidade mental das pessoas, de modo que proporcionem vantagem competitiva para as organizações, revelando assim a essência da sociedade do conhecimento.

Além do conhecimento que se encontram no cérebro das pessoas, as organizações precisam inovar e também utilizar conhecimentos depositados em artefatos tecnológicos. Isso ajuda nos processos aplicados para consolidar o trabalho, a sustentabilidade, o valor em suas atividades, e a busca da utilização de ferramentas estratégicas para competirem de forma superior ou igualitária no ambiente empresarial em que atuam.

5.2 A ESTRATÉGIA NA ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA

A estratégia é um modelo coerente, que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações a serem realizadas visando o alcance de um objetivo (QUINN, 1980).

A palavra estratégia surgiu de conceitos passados, originado nas guerras, onde a estratégia proporcionava o combate ao inimigo. Em âmbito empresarial, de acordo com Martinet (1984), a estratégia pode ser definida como critérios escolhidos pelo núcleo estratégico que auxiliam na tomada de decisão, orientando na continuidade das atividades da empresa. A relação entre a organização e o ambiente em que ela está inserida é o que proporciona o sentido ao conceito de estratégia. Esses conceitos foram adaptados para os temas administrativos, a fim de avaliar e orientar as tomadas de decisões da empresa almejando o sucesso organizacional (MINTZBERG *et al.*, 2003).

Nas organizações contemporâneas, ou seja, atuais, a concorrência está acirrada em função de uma demanda social virtuosa, onde todos almejam o

sucesso, os consumidores estão mais exigentes e a qualidade do produto, bem ou serviço é cada vez mais questionada. Isso faz com que ocorra um desvirtuamento no processo de precificação dos produtos, fortalecendo o desafio do empreendedor em promover continuidade de seu negócio.

Em uma visão de mundo que aponta para a estratégia, a percepção do gestor deve se basear em ações que possibilitam agregar valor às oportunidades advindas do ambiente externo. Entretanto, é fundamental que esse agente também esteja apto a visualizar as questões internas da organização, estando capacitado para atuar no âmbito das competências organizacionais importantes para o planejamento estratégico.

5.2.1 A Administração estratégica e sua relação com o planejamento estratégico

A utilização do planejamento estratégico na administração das organizações é de extrema importância para a gestão. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem relacionar com todos os processos da empresa, pois esta interação contribui de forma eficaz para a gestão dos administradores na obtenção dos resultados.

As empresas estão chegando à conclusão de que é importante trabalhar a interação da estratégia com a gestão do negócio, auxiliando nas tomadas de decisões e nos seus interesses. Para fazer a amarração do planejamento com a administração é necessária a compreensão do significado do conceito de estratégia. Conforme visto anteriormente, a estratégia é a orientação dos critérios e das políticas organizacionais visando uma melhor tomada de decisão.

A administração estratégica é um processo contínuo e interativo, possuindo como objetivo manter a organização integrada com o seu ambiente. (GINTER e WHITE, 1982).

“O estudo da Administração Estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios” (GORDON e HOWELL, 1959).

Conforme a concorrência por espaços no mercado empresarial vai aumentando, uma única estratégia já não produz mais o mesmo resultado, necessitando assim o gestor trabalhar a mudança e perceber as oportunidades e ameaças do mercado. Para isso se faz necessário a elaboração de um planejamento estratégico.

Para Kotler (1975), “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

O planejamento estratégico vai além de um documento que está inserido na administração estratégica. Ele deve ser visualizado como um instrumento para a gestão estratégica, contendo possíveis decisões a serem seguidas pela organização para o cumprimento de sua missão, o qual deve ser traduzido em ações, políticas e, principalmente, em um comportamento gerencial proativo.

O desempenho das empresas depende da sua capacidade em tomar decisões acertadas. A tomada de decisão será facilitada quando ocorrer o entendimento da relação entre a administração estratégica com o planejamento estratégico. A execução e o aperfeiçoamento destes itens dentro das organizações vão permitir aos executivos visualizarem o melhor caminho a ser seguido pela empresa, obtendo vantagens competitivas e alcançando os objetivos e metas traçadas.

5.2.2 Os elementos estruturantes do planejamento estratégico

Em um cenário econômico cujas características são as fortes mudanças e a concorrência violenta, o planejamento estratégico se tornou indispensável para o sucesso empresarial.

Segundo Ansonf (1990), apenas um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro planejamento estratégico. A grande maioria das organizações continua aplicando as antigas técnicas do planejamento a longo prazo, que possui como fundamento a extrapolação das situações passadas. Já o planejamento estratégico vem a buscar uma maior interação com o ambiente, considerando o histórico de informações, trabalhando de forma atualizada e considerando as projeções futuras.

Relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, o planejamento estratégico se torna um direcionar das atividades da empresa. É necessário que se estabeleçam os elementos que vão estruturar o planejamento, sendo trabalhados de maneira integrada e articulada.

Não possui apenas uma forma correta para elaborar e implementar o planejamento estratégico, pois os diferentes modelos existentes apresentam traços comuns e algumas características particulares, variando dos mais simples aos mais sofisticados. Alinhado a esse pensamento, o conceito de Rasmussen (1990) explicita que o planejamento estratégico, através dos variados métodos de aplicabilidade, inovou as teorias de planejamento empresarial.

A formulação de estratégias é um exemplo do processo de planejamento, sendo vista como a combinação entre as qualificações e oportunidades, resultando em um posicionamento da empresa em seu ambiente.

Para ser possível efetuar um planejamento estratégico, adequado e assertivo, é necessário proceder à execução de suas fases. Oliveira (2004) define diagnóstico estratégico como a primeira fase de um processo de planejamento estratégico.

5.2.2.1 Diagnóstico estratégico

Com a intenção de demonstrar a situação atual, o diagnóstico estratégico essencialmente vem a mostrar como a organização está e onde está, considerando informações sobre o seu modelo de gestão e questões ambientais, sociais e econômicas. De acordo com Oliveira (2004), esta etapa provém de uma análise interna e externa, analisando seus pontos fortes e fracos na análise interna e verificando as oportunidades e ameaças que estão no ambiente na análise externa.

Para fins deste estudo, serão utilizados os conceitos definidos por Marcelino (2004b, p.74):

- Oportunidades

São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização.

- Ameaças

São fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de prejudicar ou dificultar substancialmente e por longo tempo, a missão e/ou objetivos estratégicos da organização.

- Pontos fortes ou forças

São características internas, atuais ou potenciais que auxiliam substancialmente e por longo tempo o cumprimento da missão e/ou objetivos da organização.

- Pontos fracos ou fraquezas

São características ou deficiências internas, atuais ou potenciais, que prejudicam ou dificultam, substancialmente, e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização.

Porter (2004) afirma que cada empresa inserida em um ambiente competitivo possui de forma implícita ou explícita uma estratégia competitiva, podendo estar dispersa em departamentos que compõe a empresa, necessitando de um diagnóstico para o alinhamento das estratégias. O diagnóstico estratégico necessita ter algumas características básicas tais como, considerar o ambiente da organização e as variáveis pertinentes, consolidar a idéia de identificar as ameaças do mesmo a fim de evitá-las e as oportunidades a fim de usufruí-las, conhecer os pontos fortes e fracos e agir de forma integrada, contínua e sistêmica (OLIVEIRA, 2004).

5.2.2.2 Definição do negócio

Para a elaboração de um plano de negócio ou a reestruturação de um negócio já existente, é necessário compreender o que é o negócio.

O conhecimento do negócio, considerando os limites físicos e psicológicos, se faz necessário para a atuação da empresa em um ambiente mutável.

Para conhecer o negócio é preciso definir o negócio. Vasconcellos Filho (1985) destaca algumas perguntas que são essenciais para definir o negócio. A primeira pergunta faz o seguinte questionamento: qual é o negócio? Ou ainda, se nenhum esforço de mudança for feito, qual será o negócio? A resposta para esta pergunta vai depender de outros questionamentos. Quem é o seu cliente? Quem será o seu cliente? Quem deveria ser o seu cliente? Isso contribuirá para o conhecimento do perfil dos clientes da empresa, verificar o alinhamento das atividades da empresa com as necessidades dos clientes. Paralelo a este pensamento, outras perguntas surgem para conhecer a região que a empresa irá atender. Que abrangência precisa ter o seu negócio? Onde está o seu cliente? Onde estará o seu cliente? Com isso, poderá estabelecer quais as localidades a

serem exercidas maiores influências para atender os clientes e prospectar novos clientes. Por fim, discutem-se o que compra e quais as necessidades e desejos dos clientes para estar atentos a que mix de produtos serão ofertados e que serão melhores demandados, fazendo as seguintes perguntas: O que compra seu cliente? O que comprará o seu cliente?

Estes questionamentos tornaram possíveis os conhecimentos do que é o negócio, qual seu objetivo e quais são e quais serão seus clientes. Essas informações serão o pilar para as atividades da empresa e também para compreender e verificar se as necessidades dos clientes estão sendo atendidas.

Após definir o negócio, é necessário definir e conhecer a missão da organização.

5.2.2.3 Missão

As empresas são como as pessoas, precisam de uma missão para a construção de sua identidade e o seu futuro. Sem um propósito ou missão, ambas as pessoas e as empresas ficam enfraquecidas.

Trazendo para o mundo empresarial, a missão é a razão de ser, é uma meta, é a forma pela qual uma organização divulga formalmente sua finalidade. É a missão que demonstra o motivo pela qual a empresa foi criada.

De acordo com Lacerda (2011), “A missão de uma organização é dizer por que a empresa está inserida no mercado, quais são os seus princípios e virtudes perante a sociedade e os clientes.” Deve destacar as atividades da empresa, demonstrar a sua diferenciação das demais, o mercado de atuação, os produtos e serviços que oferece (TIFFANY; PETTERSON, 1998).

Toda empresa, não importando o seu tamanho, necessita de uma declaração de missão como fonte de direcionamento, a exemplo de uma bússola, permitindo aos colaboradores, clientes e todos os envolvidos ter conhecimento do que a empresa representa e para onde liderá-la.

Ainda de acordo com Tiffany e Petterson (1998), é importante ter o entendimento de que a missão pode sofrer alterações conforme as mudanças do ambiente. A empresa deve possuir disciplina para o cumprimento da missão, tendo

como ênfase o foco na satisfação do cliente, sendo capaz de fazer periódicas reflexões diante o seu cumprimento.

Definir a missão organizacional é fundamental para estabelecer uma melhor estratégia, otimizando suas ações e aumentando as possibilidades de sucesso (CERTO; PETER, 1993).

A definição e o cumprimento da missão possuem enorme importância para a empresa, e devem ter suas devidas atenções perante aos envolvidos, para a minimização do fracasso e maximização do sucesso da empresa. Drucker (1973) já havia afirmado que “a finalidade e a missão da empresa são tão raramente consideradas, que talvez essa seja a principal causa de frustração e fracasso das empresas”.

Concluindo, a missão é a facilitadora da compreensão das prioridades da empresa e onde as pessoas devem concentrar seus esforços, fazendo com que a empresa seja eficaz. Para poder constituir a missão, é necessário também considerar a visão de onde a empresa pretende ir e onde pretende chegar.

5.2.2.4 Visão

É importante que no ambiente da empresa todos os envolvidos atuem de forma a contribuir para a criação do futuro, que todos tenham uma visão ou uma imagem da direção que desejam seguir e o tipo de empresa que querem criar.

A empresa que hoje está pensando no futuro está mais bem preparada para as mudanças, quando ocorrerem.

De acordo com Chiavenato (2007) a visão de uma empresa é a forma como ela se vê no futuro, onde quer estar e como quer ser vista nos próximos anos.

A visão deve ser estratégica, grandiosa, contagiante. Precisar ser boa para as pessoas, quanto para a empresa e para os setores como um todo. É um dos fatores administrativos com maior relevância, podendo ser adequada às metas organizacionais à situação do mercado (ANDRADE, 2002).

Ainda de acordo com os conhecimentos de Andrade (2002), para a elaboração de uma visão empresarial, é necessário analisar o histórico de crescimento do setor e seu desenvolvimento e projeções de crescimento para os próximos anos, podendo com isso, atrelar estas projeções as da empresa. Os

elementos que constituem a visão empresarial não devem ser impossíveis, pelo contrário, devem ser alcançáveis, para estimular nas pessoas envolvidas motivações para a sua realização. Outra característica para a elaboração é a forma temporal com que seja abordada a visão. É necessário que tenha um prazo para o cumprimento da visão, refletindo em uma maior preocupação e envolvimento das pessoas para a sua realização dentro do prazo estipulado.

A visão da organização orienta o caminho a ser percorrido. Além disso, a visão coloca a organização em movimento, tirando-a da estática da missão e de valores essenciais para dinâmica da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2008, p.34).

Ela será o grande delineador do planejamento estratégico a ser desenvolvido e executado pela empresa.

5.2.2.5 Valores

Toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas e valores. Os valores organizacionais são definidos como princípios ou metas que orientam o comportamento do indivíduo, podendo ser baseados em exigências da organização e dos indivíduos que a compõem.

Segundo Katz & Kahn (1978), os valores são um dos principais componentes da organização, contribuindo para definir e orientar o funcionamento da empresa. Os valores “são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas”.

Os valores representam os princípios éticos que orientam todas as ações da organização, bem como fornecem sustentação as decisões tomadas.

Para Tavares (1991), os valores são as crenças, sentimentos e motivações que o indivíduo agrega ao longo da vida, sendo importante conhecê-los para poder conduzir suas ações de acordo com eles.

Normalmente, os valores fundamentam-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral.

Os valores vão regular as ações da empresa e de seus colaboradores, determinando a forma de pensar, agir e sentir. Possuem o papel de conectar as

peessoas, de modo que elas continuem dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas (KATZ & KAHN, 1978).

Os valores são exclusivos de cada organização, e não devem ser confundidos com os valores pessoais. As formas de pensar, de solucionar problemas, de dialogar com os colegas e com os gerentes, de analisar as expectativas são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados na organização.

Os valores não servem apenas para estarem expostos em um mural ou quadro. É importante destacar que os valores estabelecidos no papel deverão possuir relação com os que são realmente praticados na organização.

5.2.2.6 Fatores chave de sucesso (fatores de sucesso)

Para Hamel & Prahalad apud Sette (1999), a qualidade não será mais um diferencial competitivo, mas o passaporte para entrar no mercado. Além de melhorar neste aspecto, as empresas terão que reinventar o seu setor e identificar os fatores chave para o sucesso.

Os fatores chave de sucesso e os diferenciais competitivos vão alterando com o passar do tempo e das gerações, sendo que a identificação dos fatores de sucesso vai contribuir para diminuir as incertezas das empresas perante o mercado.

É necessário para as empresas continuamente buscar por novas formas de vantagens competitivas, reinventando estratégias, processos de produção, formas de captar e fidelizar clientes, de avaliar desempenhos e avaliar o mercado.

Existe a necessidade de transformação tanto da parte organizacional como também do setor como um todo, sendo necessária uma estrutura consciente para competir em um mercado em constante transformação.

O entendimento da relação entre ação e sucesso e como adaptar as práticas aos setores e organizações se faz necessário para a permanência da empresa em seu segmento de atuação, buscando através de ferramentas administrativas o conhecimento e cumprimento dos requisitos que se anseiam para a busca da vantagem competitiva e alcance do sucesso.

O sucesso depende da configuração e dinâmica de variáveis controláveis (inerentes a empresa) e de variáveis não controláveis (ambiente de inserção da

empresa). O fator chave de sucesso abrange aspectos que consideram a capacidade da empresa de avaliar seu potencial no mercado, traduzir as informações e entender as necessidades do negócio. Considera-se também que a execução de um trabalho com forte orientação para o mercado também tem sido apontada como fator crítico de sucesso. (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1994; SOUDER et al., 1997).

Pereira e Santos (1995) identificam como os principais fatores que constituem a base do sucesso empresarial uma estratégia de marketing bem definida, conquista e fidelidade dos clientes, comunicação eficaz com o mercado, trabalhar a imagem da empresa, possuir um mix de marketing claro, específico e bem definido, trabalhar com tecnologia, ponto de localização adequada, estabelecer relação de parceria com fornecedores, a existência de um programa de qualidade total e produtividade, utilização de capital próprio ou de terceiros de forma eficiente para financiar as atividades da empresa, reinvestimento dos lucros, endividamento sob controle, estrutura societária não conflitiva entre os sócios, trabalhadores dedicados, gestão inovadora, estilo gerencial participativo, equipe envolvida, missão e objetivos bem definidos e disseminados por toda a equipe e estratégia competitiva clara perante os clientes, fornecedores e a própria equipe.

O sucesso está em oferecer resultado e buscar a diferenciação. A diferenciação da empresa possibilita vantagem sobre a concorrência, proporcionando lucros e satisfação dos clientes (MARCONDES; BERNARDES, 1997).

5.2.2.7 Definição dos objetivos

O planejamento tem início com a definição sobre o que a organização deseja alcançar. A definição e identificação dos objetivos, com a determinação de todas as pessoas envolvidas, considerando também a utilização eficaz dos recursos, influenciarão de forma positiva para o alcance dos objetivos propostos.

Segundo Padoveze (2003), a estratégia das empresas deriva dos objetivos e metas definidos, que devem estar alinhados com a missão da organização.

A ineficiência e ineficácia existentes nas empresas em parte se explicam porque não há clareza em seus objetivos, resultando também na inexistência na cobrança dos resultados. Ou seja, a não existência de objetivos impossibilita a mensuração dos resultados.

De acordo com Motta (1979), várias conseqüências negativas resultam da não definição dos objetivos dentro da organização, como a lentidão no processo decisório e a preocupação apenas com a sobrevivência da empresa e não com o seu crescimento e desenvolvimento. A falta de responsabilidade dos envolvidos e o sistema de avaliação e controle inexistente ou sem rumo também são resultados negativos de uma não definição clara dos objetivos da organização. A visão da empresa também é afetada quando está relacionada apenas com os processos internos, não sendo considerada a interação dela com o meio, com isso a organização acaba se distanciando de seus clientes.

Visto os fatores negativos da não existência de definição clara dos objetivos, Motta (1991) ainda comenta que para a empresa possuir um bom desempenho gerencial, é necessário transformar os objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação. Com isso, compreender e estabelecer um processo de definição e implementação dos objetivos de uma organização é fundamental para seus dirigentes e todos aqueles que se relacionam de forma direta ou indireta com a organização.

5.2.2.8 Elaboração das estratégias

Posteriormente a análise do ambiente interno e externo, com a construção da matriz swot, que contempla os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial, criam-se iniciativas estratégicas que vão orientar a organização para o alcance dos objetivos projetados.

Se alguma empresa se aventurar em um novo mercado, ou passar do mercado nacional para o global, ou ainda defender seu negócio principal em razão de mudanças competitivas e ou tecnológicas, é preciso algo além de um simples planejamento, que considere as estratégias.

A elaboração e execução das estratégias estão relacionadas com o nível de percepção que a empresa possui do ambiente e o conhecimento da capacidade

de respostas que a empresa possui perante os reflexos do mercado (SILVA, 2009, p. 76).

A percepção que a empresa possui das mutações do mercado é um fator facilitador quanto à elaboração e a aplicabilidade de suas estratégias, que visam transformar as ações da empresa, com o intuito de aproveitar as oportunidades.

Kugelmeier (2008) destaca que existem empresas orientadas para a estratégia, onde a sua essência de gerenciar é converter a estratégia em um processo contínuo, estando presentes em todas as suas atividades. Isso proporcionará aos executivos a visualização dos melhores caminhos para a empresa trilhar. Ainda de acordo com o autor, a criatividade e a inovação precisam estar presentes na elaboração das estratégias, mesclando com a individualidade da corporação.

O principal desafio de desenvolver e restabelecer uma estratégia depende da liderança, que deverá estar presente na equipe de profissionais. É necessário que os envolvidos possuam uma proposta de agregar valor, que seja percebido pelos clientes da empresa. Nesse sentido, a estratégia deve ser desenvolvida de fora para dentro da organização, orientada para as expectativas e desejos dos clientes e acionistas da empresa.

5.3 O BALANCED SCORECARD EM SUAS PRINCIPAIS DEFINIÇÕES

A avaliação do desempenho de uma organização deixou de ser apenas observado pelos resultados financeiros, passando a ser trabalhado de forma sistêmica e global. As funções particularizadas devem ser integradas em processos de negócios com base no cliente.

Segundo Lobato et al. (2003), o planejamento financeiro nos anos 50 era na realidade um controle financeiro. Nos anos 90 passou a ser gestão estratégica, interagindo com as formas de planejamento e controle.

Campos (1998) comenta que a grande maioria das empresas, mesmo conhecendo as novas formas de planejamento, ainda possui medidas financeiras tradicionais, baseando-se apenas em resultados contábeis e financeiros. A definição e caracterização das práticas de gestão e controle tornaram-se possíveis através da evolução das análises dos resultados da organização. Com isso se fez necessário a

criação de um sistema de indicadores de desempenho objetivando traduzir a estratégia da empresa em seus objetivos e metas.

O *Balanced Scorecard* - BSC foi criado por Kaplan e Norton no início dos anos 90, com a finalidade de atender as necessidades dos gestores através de um instrumento que possibilitasse a medição de desempenho das organizações (KAPLAN; NORTON, 1992) e desde então sua utilização vem crescendo dentro das mesmas.

Definido como uma para a medição e a gestão estratégica. É um conjunto de indicadores que proporcionam aos gestores uma visão instantânea de toda a empresa. É organizado em torno de quatro perspectivas, a financeira, dos clientes ou do mercado, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Ainda de acordo com os conceitos dos autores, a designação da nomenclatura *Balanced Scorecard* procurava refletir o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre os indicadores de tendências e ocorrências, e entre as perspectivas internas e externas de desempenho.

Os *scorecards* estratégicos para análise primeiramente foram construídos sem considerar embasamentos, e posteriormente sendo considerados conceitos iniciais do estudo com projeções de cenários. Os mapas estratégicos fornecem a base para a construção do *Balanced Scorecard* - BSC, estando alinhados com a estratégia da organização. Os indicadores do *Balanced Scorecard* - BSC possibilitaram a conexão dos resultados almejados na estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências (KAPLAN; NORTON, 1996).

O *Balanced Scorecard* - BSC vem auxiliar os gestores no acompanhamento da situação da empresa, considerando resultados financeiros e não financeiros, contribuindo para que os gestores adotem iniciativas de aperfeiçoamento dos processos, redirecionando os recursos, inovando e fazendo melhorias estratégicas (CAMPOS, 1998).

O objetivo do *Balanced Scorecard* - BSC é o alinhamento das ações da empresa com o planejamento estratégico, visando melhorias de desempenho. Contempla todos os níveis hierárquicos da organização, e são utilizados indicadores que, além de servirem para articular a estratégia da empresa, também auxiliam para

disseminar a estratégia por toda a organização e alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais (KAPLAN; NORTON, 1997).

5.3.1 As 4 perspectivas do *Balanced Scorecard* - BSC

O *Balanced Scorecard* - BSC, através de suas perspectivas, fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, facilitando na definição e no gerenciamento dos objetivos e dos indicadores. No desenvolvimento do BSC, cria-se o mapa estratégico, que representa a conexão entre a formulação e a execução da estratégia.

O *Balanced Scorecard* - BSC enfoca o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: a financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São estimuladas situações de causa e efeito para os estudos, considerando que é primordial para o entendimento da métrica que comanda o *Balanced Scorecard* - BSC. Para possibilitar o alcance dos resultados, é necessário contratar pessoas certas, treiná-las e motivá-las, incentivando o aprendizado contínuo. Também se faz necessário uma cultura organizacional direcionada para o aprendizado e crescimento, melhoramento dos processos internos e atenção especial com o aumento da satisfação dos clientes (ARVESON, 1999).

A análise dos resultados obtidos contribui para a definição da estratégia de criação de valor da organização, fornecendo às equipes executivas uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades de suas atividades.

A partir dos resultados obtidos por David Norton e Robert Kaplan em suas pesquisas, originou-se o modelo balanceado de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard* - BSC, considerando as quatro perspectivas que serão abordadas na sequência.

5.3.1.1 Perspectiva financeira

O direcionamento das atividades da empresa deve almejar resultados financeiros, rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.

Kaplan e Norton (1997) asseguram que a construção do *Balanced Scorecard* - BSC deve servir de incentivo nos negócios da empresa, vinculando os objetivos financeiros com a estratégia do negócio.

Relacionado com essa crença e incorporando o *Balanced Scorecard* - BSC surge a perspectiva financeira, onde são disseminadas na empresa duas estratégias básicas, o crescimento da receita e o crescimento da produtividade. Servindo de reflexão para as diversas atividades da empresa, a estratégia de crescimento da receita busca gerar novas fontes de receita através da prospecção de novos mercados, novos produtos ou novos clientes, ou ainda na ampliação do relacionamento com os clientes já existentes. Também inserido na perspectiva financeira, a estratégia da produtividade almeja aperfeiçoar a execução das atividades operacionais, tornando-as mais eficientes e objetivando também a redução dos custos (KAPLAN; NORTON, 2000). Ainda de acordo com os autores, a perspectiva financeira é composta por três fases pelas quais todas as empresas atravessam: crescimento, sustentação e colheita. É necessário fazer um estudo especial para cada fase em que a empresa se encontre, construindo objetivos e medidas de desempenho diferenciado, adaptando-se com as necessidades específicas do momento.

Kaplan e Norton (1997) também comentam que os métodos financeiros inseridos dentro da perspectiva financeira da organização servirão como referência para as outras perspectivas, podendo conduzir no aperfeiçoamento das atividades da empresa.

5.3.1.2 Perspectiva dos clientes

Com o propósito de agregar valor aos bens e serviços comercializados, a perspectiva dos clientes enfatiza a satisfação e o atendimento das suas necessidades e expectativas.

Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva dos clientes auxilia na compreensão de que mercados a empresa poderá competir, quais proporcionaram a maximização das receitas para o alcance dos objetivos financeiros. Ainda, contribui para a identificação das medidas de desempenho utilizadas, além das medidas específicas de criação de valor aos clientes.

No círculo dos grandes estudiosos, a perspectiva dos clientes é denominada como o coração da estratégia balanceada. Se a empresa cometer algum erro grave no atendimento ao cliente, por exemplo, mesmo que satisfazendo as necessidades relacionadas ao preço, poderá não reter este cliente. Isso comprometerá a sobrevivência da empresa, considerando que o mesmo não vai gerar uma renda futura.

As principais medidas de resultado relacionadas aos clientes são: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Kaplan e Norton (1997) consideram que essas medidas de desempenho possuem uma relação de causa e efeito, e a compreensão e análise de cada uma se faz necessário para a gestão do negócio. A participação do mercado representa em que posição e a qual proporção a empresa está, considerando, por exemplo, o volume de vendas e a carteira de clientes. Para visualizar se a empresa está dando continuidade em seus relacionamentos é utilizada a medida de desempenho de retenção de clientes, onde leva em consideração de que, mais importante do que prospectar novos clientes é cuidar para que os que a empresa já possui não extinguiam-se. A retenção pode ser mensurada pelas operações realizadas com antigos clientes da organização. Na sequência, após a retenção dos clientes, os autores inserem a proposta de captar novos clientes, prospectar mercados em busca de novos clientes para aumentar a receita. A satisfação dos clientes e a lucratividade são itens que seguem para a medição dos resultados, considerando que o propósito da atividade da empresa é atender as necessidades dos clientes, sendo também necessária a geração de lucratividade, fator preponderante na continuidade do negócio.

5.3.1.3 Perspectiva dos processos internos

Responsável por constituir a base que irá suportar o atendimento dos objetivos das perspectivas do cliente e financeira, os processos internos devem atrair e reter os clientes através da criação de condições que ofereçam proposta de valor.

Considerando que nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, no *Balanced Scorecard* - BSC existe uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho e desenvolvimento dos três indicadores, inovação, operação e pós-venda, relacionando com todas as atividades da organização (Kaplan e Norton, 1997). Ainda através dos conhecimentos dos autores, nessa perspectiva são identificados os processos internos críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência. As medidas de desempenho estão voltadas para os processos internos que refletem na satisfação dos clientes e no conseguimento dos objetivos financeiros.

Na elaboração e execução das perspectivas dos processos internos através do *Balanced Scorecard* - BSC, algumas características tornam-se evidentes. O monitoramento e melhoria dos processos existentes, a criação de novos processos para atender os objetivos financeiros e dos clientes e o estabelecimento do processo de inovação e serviço de pós-venda são características que se fazem presente nesta nova perspectiva dos processos internos.

Segundo Stalk (1998), a utilização ótima do tempo também pode ser considerada uma vantagem para as empresas. Se a empresa consegue produzir novos produtos ou serviços mais rapidamente que seus concorrentes, terá um enorme benefício em atender o mercado com exclusividade, diferenciação e inovação.

A grande maioria das idéias que nascem com o intuito de melhorar os processos e o desempenho para os clientes provêm dos funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização (KAPLAN; NORTON, 1997). A aproximação da empresa com os clientes, conhecendo suas características, necessidades e seus ideais, influencia diretamente para a empresa posicionar suas atividades perante a sociedade, atendendo os desejos e necessidades dos públicos da organização. Nesse contexto,

a busca constante pela eficiência e eficácia dos processos internos é necessária para a permanência da empresa no ambiente empresarial acirrado e competitivo, e também para alcançar o sucesso empresarial almejado pelos empresários e colaboradores.

5.3.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A inserção desta perspectiva surge através da compreensão de que os clientes estão com capacidade analítica das situações, ou seja, de antever aos conceitos e dos direcionamentos dos funcionários da organização.

Os estudos do *Balanced Scorecard* - BSC enfatizam que é necessário condicionar situações dentro da organização que proporcionem aos colaboradores das diversas áreas relacionarem-se com os demais setores, criando interações com os meios envolvidos, instigando nos colaboradores a criação de uma cultura interna para o conhecimento e visão macro das suas atividades.

O aperfeiçoamento das competências e capacidades da empresa e de seus colaboradores é exigido nesta perspectiva, através de uma busca constante pela perfeição. O *Balanced Scorecard* - BSC ainda colabora para a criação de ambientes que proporcionem um aprendizado e crescimento das atividades e relações entre os clientes internos e externos da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva sustenta que a empresa possa gerar crescimento e melhoria em longo prazo através de três fontes principais, que são: pessoas, sistemas de informações e procedimentos organizacionais. As pessoas estão relacionadas com a capacidade dos funcionários, sendo importante que sejam observadas de perto, conhecendo suas necessidades e seus objetivos, alinhando-os com as atividades da empresa e instigando nos colaboradores a visão do aprendizado contínuo. Nos sistemas de informação, conforme os avanços tecnológicos vão surgindo, é importante que a empresa mensure a capacidade e o rendimento dos sistemas de informação e aperfeiçoe suas atividades, através do investimento em treinamentos para os colaboradores e em sistemas e tecnologias da informação. Referente aos procedimentos organizacionais é necessário a análise periódica dos procedimentos e dos

resultados e a busca pela melhoria contínua, investindo em motivação e alinhando as atividades.

O alinhamento entre os procedimentos e as rotinas organizacionais, o aperfeiçoamento contínuo do comportamento dos funcionários, instigando-os atitudes pró-ativa e a capacidade criativa, incentivando o crescimento como profissional através do aprendizado contínuo, são fatores que acabam resultando em benefício para ambos, empresa e colaboradores, tornando-os mais aptos ao alcance das metas e resultados.

5.3.2 A importância da definição dos objetivos estratégicos

Sem a utilização do *Balanced Scorecard* - BSC, as reuniões nas empresas direcionam para os resultados financeiros, com base no orçamento. Com a adoção do *Balanced Scorecard* - BSC o foco passa a ser a estratégia, estimulando os gestores a idealizarem ações para programar a estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que a atenção sistemática para a estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias ou grandes, organizações com ou sem fins lucrativos, enfim, todos os tipos de organizações devem definir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

Para esclarecer e traduzir a visão estratégica da empresa é necessário conhecer os objetivos globais da organização e a contribuição e integração de cada uma das unidades de negócio da organização. Neely (1999) comenta que a dificuldade das empresas em determinar o que medir e como medir surge através da não definição dos objetivos estratégicos, pois nem sempre é obvio quais medidas a empresa deve adotar e quais são as mais relevantes.

O problema não é o estabelecimento das metas e objetivos estratégicos, mas assegurar que sejam alcançados, para isso, é necessário o conhecimento das atividades da empresa e das características do mercado atuante para a definição dos objetivos estratégicos, pois estes vão traduzir as políticas e os ideais da organização, direcionando as atividades para a realização dos objetivos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997).

A diferença do *Balanced Scorecard* - BSC para os outros sistemas gerenciais não é a existência de medidas não financeiras, pois muitas organizações já trabalham com essas medidas. Segundo Kaplan e Norton (1997), a grande diferença do *Balanced Scorecard* - BSC é que “os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa”. Com isso, podemos enfatizar a importância que os objetivos, dentre eles, estratégicos ou operacionais, possuem para o alinhamento e continuidade das atividades da empresa e para a mensuração dos resultados.

5.3.3 A importância e a contribuição do mapa estratégico

A primeira atividade para a empresa que irá utilizar a ferramenta do *Balanced Scorecard* - BSC é o desenho do mapa estratégico. Este mapa é uma representação visual da estratégia traçada no planejamento estratégico, de forma clara e detalhada. É o resultado da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* - BSC.

O mapa estratégico é uma ferramenta inserida ao *Balanced Scorecard* - BSC, contribuindo de forma a gerenciar e controlar as atividades, direcionando-as para o cumprimento da estratégia da empresa. Possui como objetivo organizar os processos de escolha aos quais os gestores estão expostos diariamente, facilitando no processo de tomada de decisão (COSTA, 2006). É composto pelos objetivos, metas e ações dispostos na perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é importante para o *Balanced Scorecard* - BSC, pois integra os objetivos da organização nas quatro perspectivas citadas anteriormente, ilustrando situações de causa e efeito, conectando com os resultados almejados em cada perspectiva.

Costa (2006) explicita uma situação para identificar as relações de causa e efeito:

“Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais bem informados sobre os produtos que vendem. Se os funcionários estiverem mais bem informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará. Se a eficácia nas vendas melhorar, então a média das margens dos produtos que vendem aumentará” (COSTA, 2006).

Através do mapa estratégico a alta administração monitora o cumprimento da estratégia. A partir da análise feita por Costa (2006), os gestores poderão identificar os métodos a serem repensados, considerando uma perspectiva sistêmica da organização.

Existem vários modelos de mapas estratégicos, e todos procuram uma forma uniforme e consistente de descrever a estratégia, facilitando na definição e no gerenciamento dos objetivos. A figura 1 mostra um exemplo de mapa estratégico.

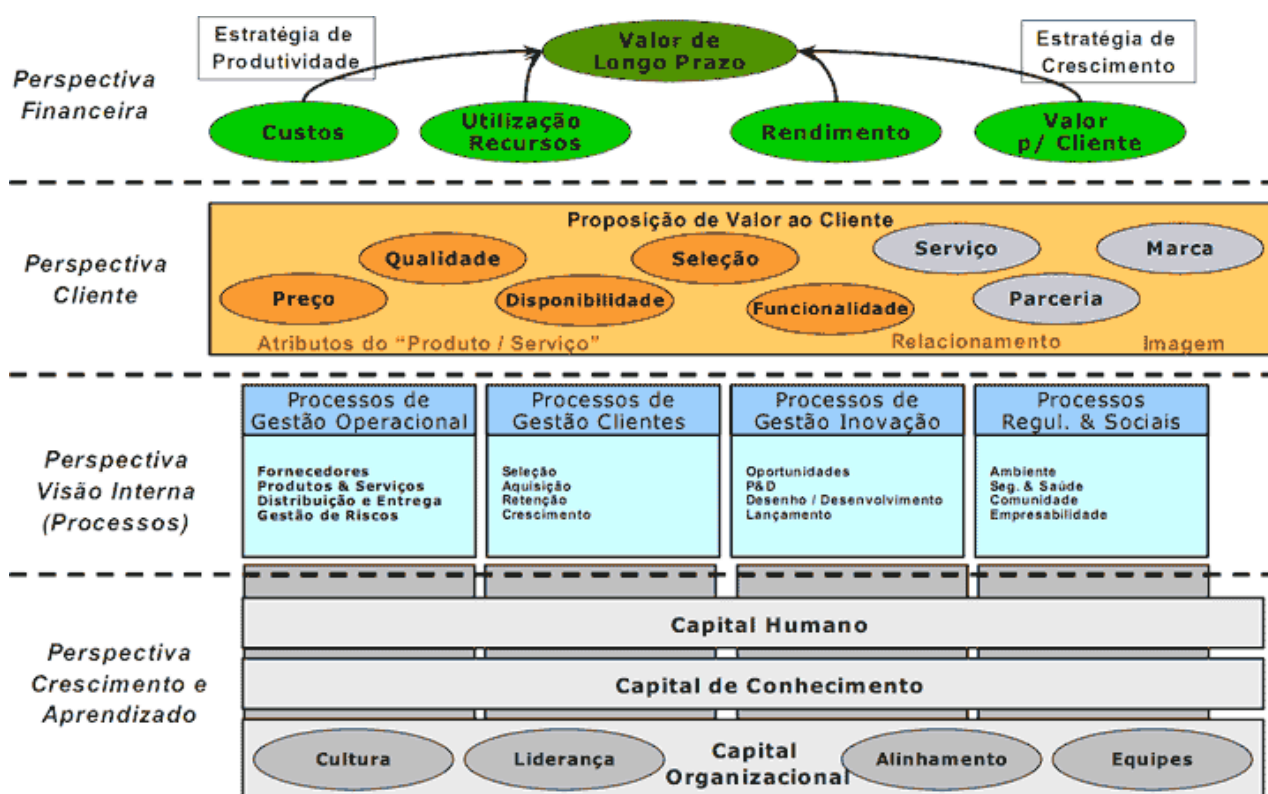


Figura 1 – Mapa Estratégico de Kaplan e Norton
Fonte: Kaplan e Norton, 2004.

O mapa estratégico de Kaplan e Norton insere fatores importantes que influenciarão no desenvolvimento da empresa nas quatro perspectivas, podendo as mesmas serem analisadas na forma horizontal e vertical. Trabalham estratégias de produtividade e crescimento, valores de longo prazo, proposição de valor ao cliente, análises dos processos de gestão e o alinhamento das perspectivas do crescimento e aprendizado.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considera-se que a metodologia ou os procedimentos metodológicos constituem a apresentação dos métodos escolhidos que conduziram no desenvolvimento da pesquisa. A metodologia objetiva demonstrar as opções teóricas fundamentais e as implicações do caminho escolhido para compreender determinada realidade (MINAYO, 1994, p.22).

De acordo com Andrade (2002) a metodologia é o “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

A efetividade dos métodos se faz existente através das diversas etapas que são dadas para solucionar um problema, considerando que é a coordenação unitária dessas diferentes etapas para encontrar a solução do problema que está sendo pesquisado ou estudado (RAMPAZZO, 2005).

Os procedimentos metodológicos serão utilizados para auxiliar na identificação dos caminhos a serem percorridos no decorrer do estudo, almejando alcançar os objetivos estabelecidos.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva explicativa, pesquisa documental e estudo de caso.

Quanto aos objetivos, de acordo com Gil (2008) a pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa descritiva explicativa. A pesquisa descritiva apresenta as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. A pesquisa explicativa identifica os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, explicando a razão e o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa documental, onde se analisam materiais que ainda

não receberam tratamento analítico ou que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas e tabelas. Também pode ser caracterizado como estudo de caso, consistindo no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008).

6.2 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado entrevista semi-estruturada com o gestor da empresa. A entrevista semi-estruturada, em geral, é aquela que inicia com questionamentos básicos.

Para Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada possui questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam com o tema, surgindo seqüencialmente de hipóteses criadas a partir das respostas. A pesquisa segue um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista (MANZINI, 1990,1991). Ainda de acordo com o autor, é possível criar um planejamento de coleta das informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos.

6.3 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para este estudo foi utilizado o método da análise de conteúdo, para análise de documentos e das entrevistas.

Através dos conhecimentos de Olabuenaga e Ispizua (1989), a análise de conteúdo pode ser caracterizada como uma técnica para ler e interpretar todos os documentos, que analisados adequadamente abrem as portas para o conhecimento, propiciando aspectos da vida social e outros ainda inacessíveis. A análise de conteúdo é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que possui dos dados.

Deste modo este estudo possui como principais instrumentos metodológicos os citados anteriormente, aproximando o instrumento do *Balanced Scorecard* - BSC como ferramenta de auxílio para a gestão empresarial.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo possui como objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada, assim como analisar os dados obtidos. Será abordado o histórico, as características e os principais desafios da organização, o planejamento estratégico, a definição do negócio, os pilares do *Balanced Scorecard* - BSC como a missão, visão, os valores e a análise SWOT e por fim será apresentada uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC na empresa em estudo.

7.1 O HISTÓRICO E A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa iniciou suas atividades em janeiro de 1995. A mesma surgiu da união de dois empreendedores, os quais eram colaboradores de uma multinacional, líder mundial na fabricação de produtos para acabamento em calçados e couros. Com a mudança das estratégias de distribuição da multinacional em transformar suas filiais em empresas terceirizadas, os empreendedores criaram sua própria empresa, passando a distribuir os produtos em todo o sul do país.

Com a entrada forte da China no mercado calçadista a empresa começou a atuar em outros mercados. Ela começou a desenvolver produtos para pinturas de etiquetas de vestuário, de sintéticos e de selas para montaria.

No ano de 2005 surgiu a oportunidade da empresa expandir suas atividades e entrar no setor da decoração. Assim foi criada a loja de decoração, que será a referência para este estudo. A empresa comercializa tecidos para estofados, tecidos automotivos, cortinas e diversos acessórios para decoração de interiores.

7.1.1 Os principais desafios da organização

O mundo vive em constante mudança, e conseqüentemente o mercado empresarial também. Empresas nascem e morrem a todo instante, novos empregos são gerados e postos de trabalho são fechados, surgem novas tecnologias e situações rotineiras desaparecem. As mudanças sempre existiram, mas a grande diferença com o passado é a velocidade com que elas ocorrem.

Atualmente esperar o acontecimento dos fatos para então a empresa se adaptar ou demorar muito para tomar decisões poderá refletir em perda de competitividade diante a concorrência.

Com as alterações que o mercado vem apresentando, as inserções dos produtos estrangeiros no mercado nacional crescendo e a economia instável acaba tornando a atividade dos empreendedores em um grande desafio de permanência e crescimento em seu segmento.

Podemos verificar que o principal desafio da empresa em estudo inicia na aquisição dos materiais para comercialização, levando em consideração fatores como qualidade, preço, exclusividade e prazo de entrega dos materiais. Para isso, a empresa possui em seu modelo de administração buscar a formação de parcerias com fornecedores e clientes, criando maior vínculo e agindo de forma acertada e comprometida com o mercado.

O controle constante de contas a receber e dos índices de inadimplência referente ao recebimento dos seus clientes com a empresa é um item também levado em consideração, pois é importante e necessário a empresa manter o ciclo financeiro controlado e equilibrado. Além disso, a empresa precisa ser pró-ativa, buscar inovações em seus processos e produtos, estar atento as necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e da comunidade. Necessidades estas que também evoluíram com o tempo, trazendo com ênfase questões como qualidade de vida, tecnologias limpas, responsabilidade social, entre outras.

7.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

Através das contribuições de Mintzberg (2006, p. 29), as estratégias direcionam as atividades da empresa em busca dos objetivos traçados, auxiliando também para a empresa se adaptar as mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos ambientes adjacentes. Neste caso, o planejamento estratégico é um instrumento para auxiliar na gestão do negócio, contribuindo para as tomadas de decisões e para o alcance do cumprimento da missão.

Na seqüência serão abordados a definição do negócio, os elementos do diagnóstico estratégico, a missão, a visão, os valores e a análise SWOT.

7.2.1 Definição do negócio

Empresa do setor de decoração. Comercializam tecidos e corinos para estofados, tecidos automotivos, espumas, cortinas e diversos acessórios para a decoração de interiores. Atende a região sul do Estado de Santa Catarina e região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Seus clientes são consumidores finais, estofadores e decoradores.

7.2.2 Os elementos do diagnóstico estratégico - Pilares do *Balanced Scorecard* - BSC

Serão apresentados os pilares do *Balanced Scorecard* - BSC, que de acordo com seus idealizadores são: a missão, visão, os valores, a análise SWOT e os fatores chave de sucesso.

7.2.2.1 A Missão

A missão é a forma pela qual uma organização divulga formalmente sua finalidade. De acordo com Scott, Jaffe e Tobe (1998), a missão é o propósito central para o qual as pessoas, grupos ou organizações são criados. É a partir da missão que os objetivos organizacionais são criados e definidos.

A declaração da missão bem definida pode fornecer aos colaboradores de uma empresa “um senso mútuo de propósito, direção e oportunidade”, deste modo os colaboradores podem se dedicar ao seu trabalho com um real objetivo (KOTLER, 1994, p. 74). Também é importante que a missão seja simples, curta e objetiva.

Considerando todos os artifícios para a construção da missão empresarial, a missão da empresa em estudo é: Decorar o ambiente.

Não foram citados itens como qualidade, honestidade e respeito, pois são itens contemplados nos valores da empresa.

7.2.2.2 A Visão

A visão da empresa em estudo é: alcançar a liderança do mercado de decoração na região Sul do País até 2020. Para alcançar a visão, a empresa busca aumentar o mix de produtos, aumentar a região de atendimento com visitas, prospecção de novos clientes e se necessário abrir uma filial.

7.2.2.3 Os Valores

De acordo com Tavares (1991) os valores são crenças, sentimentos e motivações básicas que o indivíduo agrega ao longo da vida, sendo importante conhecê-los para poder conduzir as ações de acordo com eles.

Os valores da empresa em estudo são:

- ✓ Honestidade;
- ✓ Qualidade;
- ✓ Respeito;
- ✓ Compromisso.

Na sequência será abordada a matriz SWOT, com os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

7.2.2.4 Matriz SWOT

A SWOT foi criada por dois professores da *Harvard Business School*, sendo aplicadas por inúmeros acadêmicos. É um instrumento muito utilizado no planejamento estratégico, relacionando as condições externas e internas relativas à organização. Para Porter e Weihrich (2007 apud LEITÃO e DEODATO), a matriz SWOT é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos).

O ambiente interno e externo é dinâmico, estando sujeito a várias transformações. Em razão disso, os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças representam apenas a momentos particulares do tempo, sendo importante

o seu acompanhamento e correção conforme as mudanças do ambiente. No quadro a seguir serão apresentados os pontos fortes e fracos verificados na empresa em estudo e as oportunidades e ameaças do ambiente.

Pontos fortes <ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade com fornecedores e clientes (situação financeira) - Conhecimento do mercado atuante - Ciclo operacional favorável - Mix de produtos 	Pontos fracos <ul style="list-style-type: none"> - Instalações - Ausência de alguns itens de produtos do setor de decoração - Localização
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o mix de produtos - Abertura de uma filial - Mercado em expansão - Tecnologia 	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> - Novos entrantes (concorrência) - Variação do Dólar - Crise na economia e na indústria têxtil

Quadro 1 – Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

Os pontos fortes, ou seja, as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em estudo são: credibilidade com fornecedores e clientes (situação financeira), conhecimento do mercado atuante, ciclo operacional favorável e o mix de produtos.

Considerando o item credibilidade com fornecedores e clientes, a grande preocupação dos gestores da empresa é sempre dispor de recursos disponíveis para honrar seus compromissos. Em todo o tempo de existência no mercado, a empresa nunca recorreu a recursos de terceiros para cumprir seus compromissos, como troca de cheques, desconto de duplicatas, adiantamentos e financiamentos. Em consequência disso conseguiu formar um bom conceito entre seus fornecedores e o mercado em geral.

Para obter conhecimento do mercado em que atua a empresa busca estreitar a relação através do diálogo com seus fornecedores, clientes e futuros clientes, conhecendo suas características e necessidades. Também analisa as tendências do mercado.

Os elementos que formam o ciclo operacional são bem administrados pelos gestores.

A empresa trabalha de forma atenciosa seu mix de produtos, analisando tendências expostas em feiras e eventos do setor, buscando proporcionar aos seus clientes tecnologias e inovações. Os gestores e colaboradores da empresa possuem um bom conhecimento sobre os produtos ofertados ao mercado.

Os pontos fracos são instalações, ausência de alguns itens de produtos do setor de decoração e a localização. Referente às instalações, a empresa não possui prédio próprio, necessitando de pagamento de aluguel mensal. Além disso, o espaço físico onde a empresa está situada é limitado, considerando o volume e a quantidade de itens para estocagem. A ausência de alguns itens de produtos do setor de decoração é reflexo do espaço físico ser limitado. Este segmento é muito amplo, fazendo com que a empresa faça escolhas de itens para ofertar, não conseguindo contemplar todos os itens que deseja. A empresa está situada desde o seu nascimento no mesmo lugar, próximo ao antigo acesso a BR-101 no município de Araranguá. Devido à duplicação da rodovia, a empresa ficou mais distante do acesso direto pela nova estrada, fazendo com que a sua localização seja considerado também um ponto fraco.

As oportunidades de crescimento detectadas no ambiente externo são: aumentar o mix de produtos, abertura de uma filial, mercado em expansão e tecnologia. O mix de produtos, além de ser considerado um ponto forte para a empresa, devido a sua amplitude, também pode ser considerado uma oportunidade levando em consideração os diversos produtos que a empresa ainda não oferta, podendo ofertar. A empresa atende a região Sul do Estado de Santa Catarina e a região Norte do Estado do Rio Grande do Sul. A abertura de uma filial, tanto na região Norte de Santa Catarina ou no Estado do Rio Grande do Sul possibilitará a empresa expandir suas atividades para mercados ainda desconhecidos. As características do mercado no qual a empresa está situada são de expansão, considerando a procura das pessoas por personalização de ambientes, acompanhamento de tendências e modernidades, inovações e artigos decorativos. A utilização de ferramentas tecnológicas para a conexão com os clientes, como blog, perfil em redes sociais e site também pode ser considerado uma oportunidade.

As ameaças que poderão influenciar negativamente a empresa em seu ambiente externo são: novos entrantes (concorrência), variação do Dólar e uma possível crise na economia e na indústria têxtil. A concorrência sempre será uma ameaça a empresa, considerando a disputa pelo mercado atendido. A definição de novos entrantes também pode ser considerada uma ameaça, pois a empresa necessita estar alerta com os reflexos do mercado, antecipando possíveis movimentações. Considerando à variação da moeda Dólar, alguns itens

comercializados pela empresa são importados, sendo precificados diretamente pelo valor do Dólar. Uma variação da moeda para mais, refletirá diretamente na relação da empresa com os produtos ofertados. Uma possível crise na economia do país ou especificamente na indústria têxtil, derivados dos mais diversos motivos, também é uma forte ameaça, pois refletirá negativamente na atividade da empresa.

7.3 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD - BSC NA EMPRESA

Considerado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, o *Balanced Scorecard* - BSC tornou-se uma importante ferramenta de gestão. De acordo com Rummler e Brache (1994), para gerenciar o desempenho da organização é necessário que se estabeleça indicadores de medição de desempenho que auxiliarão na administração do negócio e na tomada de decisão. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* - BSC surge para complementar as medidas financeiras e também para participar da estratégia através de medidas selecionadas, exercendo influencia em todas as atividades do negócio através da elaboração e análise das suas perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento). Ainda, o *Balanced Scorecard* - BSC foca na estratégia e alinha as atividades da empresa de acordo com a sua visão e objetivos estratégicos, onde a missão e os valores são os norteadores de suas atividades.

De acordo com os idealizadores Kaplan e Norton (2001), os resultados da aplicação desta ferramenta nas organizações foram imediatos. A aplicação deste modelo não mais parou, tendo sido adaptado por diversas empresas.

Para o gestor da empresa em estudo, no mercado competitivo e globalizado não possui espaço para tomar decisões erradas que dificultem o andamento e crescimento do negócio. Para tanto, é importante suprir de todas as informações necessárias para o auxílio da gestão. O gestor ainda complementa que o BSC é uma ferramenta importante para análise de desempenho. Através dela pode-se analisar e verificar se os departamentos da organização estão conectados e trabalhando de maneira pró-ativa para a empresa. Verificar se todos os setores

estão contribuindo para a execução da gestão estratégica da empresa, analisando resultados financeiros, rentabilidades e a satisfação dos clientes.

Os fatores para alcançar o objetivo e conseqüentemente o sucesso com a aplicação da ferramenta do *Balanced Scorecard* - BSC que podem ser destacados são: comprometimento da alta administração, ênfase na excelência do desempenho, realização de treinamentos, estratégias e metas organizacionais claras e aplicação adequada de programas de incentivo e financiamento (NORTHCOTT; TAULAPAPA, 2012).

A integração de medidas financeiras e não-financeiras, a comunicação e o *feedback* da estratégia, a conexão do planejamento com o orçamento, foco e alinhamento organizacional são algumas vantagens resultantes da aplicação da ferramenta do *Balanced Scorecard* - BSC.

De acordo com o gestor, além das vantagens destacadas, a aplicação da ferramenta do *Balanced Scorecard* - BSC favorece a empresa na competência e capacidade de gestão e execução de suas atividades. Como a empresa em estudo se caracteriza EPP, empresa de pequeno porte, não possui pessoas com competências e capacidades exclusivas para cada função, necessitando dos colaboradores flexibilidade e disposição para trabalharem em áreas diversas, como faturamento, estoques, contas a pagar, contas a receber. A implantação da ferramenta do *Balanced Scorecard* - BSC vem a auxiliar para o equilíbrio e a disposição correta das atividades, buscando maior eficácia e produtividade. Passa a existir maior interação entre as pessoas e suas funções, resultando em um aprendizado recíproco e contínuo. Também é importante difundir de maneira eficaz entre os colaboradores a missão, a visão e os valores da empresa.

Para concluir, Padoveze (2003) contextualiza que existem quatro passos importantes para a elaboração e aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC na empresa, que são: tradução da visão, comunicação e comprometimento, planejamento de negócios e *feedback* e aprendizado. Com isso, a empresa e os envolvidos alcançarão os objetivos propostos.

7.3.1 O *Balanced Scorecard* - BSC na empresa

Complementando a teoria do *Balanced Scorecard* - BSC, fazem-se necessários a análise e aplicabilidade de suas perspectivas dentro dos conceitos estudados. A partir deste ponto, serão apresentadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* - BSC com os indicadores de desempenho. A perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento, considerando sua aplicabilidade e análise.

7.3.1.1 Perspectiva financeira

Para esta perspectiva foram elaborados quatro objetivos estratégicos com indicadores específicos que devem ser monitorados de acordo com a frequência de análise e controle. Os objetivos são: aumentar a receita, reduzir custos, controlar a inadimplência e controlar o fluxo de caixa.

No quadro 2 a seguir apresenta-se os objetivos para a perspectiva financeira, seus indicadores, metas traçadas e a frequência para análise e controle.

Objetivos	Indicadores	Metas	Frequência de análise e controle
F1 – Aumentar a receita	- Faturamento - Novos negócios explorados - Novos clientes	- 10% ao ano - 10 novos negócios - 50 novos clientes	Mensal
F2 - Reduzir custos	- CPV	Reduzir 15% no primeiro trimestre	Diária
F3 – Controlar inadimplência	- percentual (%) inadimplência	1% inadimplência	Diária
F4 – Controlar Fluxo de caixa	- Fluxo de caixa positivo		Semanal

Quadro 2 - O BSC na empresa: perspectiva financeira.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

1. Faturamento: a meta estabelecida para este item é obter um aumento de 10% quando comparado com o ano anterior. Este é um dos primeiros itens analisados para mensurar o crescimento financeiro da empresa, levando em consideração que para o seu crescimento, deve-se possuir faturamento. Seu controle será mensal.

2. Novos negócios explorados: para o aumento da receita, é necessário e importante explorar novos negócios. Entendem-se como novos negócios o aumento dos mercados atendidos com mix de produtos diferentes e inovadores da empresa. A meta será obter 10 novos negócios explorados no primeiro ano. Seu controle será mensal
3. Novos clientes: será mensurada neste item a prospecção de novos clientes. Quantos clientes novos a empresa conquistou no último ano? A meta será obter 50 novos clientes no primeiro ano. Seu controle será mensal.
4. CPV (Custo do produto vendido): o objetivo da empresa neste item é reduzir custos, obtendo uma atividade operacional eficaz. Produzir mais com menos. A meta será reduzir 15% no primeiro trimestre. Seu controle será diário.
5. Percentual (%) inadimplência: analisado a média do setor e o desafio da empresa em controlar suas contas a receber, a meta para este indicador é não passar de 1% de inadimplência. Seu controle será diário.
6. Fluxo de caixa positivo: para a empresa se manter saudável e tranquila em suas operações, é importante que seu fluxo de caixa se mantenha positivo. O objetivo é manter o fluxo de caixa positivo. Seu controle será semanal.

7.3.1.2 Perspectiva dos clientes

Foram elaborados para esta perspectiva cinco objetivos estratégicos com indicadores específicos que devem ser monitorados de acordo com a frequência de análise e controle. Os objetivos são: retenção de clientes, aumentar as ações de divulgação da marca da empresa, prospectar clientes, aumentar o nível de satisfação dos clientes e desenvolver parcerias com segmentos estratégicos.

No quadro 3 a seguir apresenta-se os objetivos para a perspectiva dos clientes, seus indicadores, metas traçadas e a frequência para análise e controle.

Objetivos	Indicadores	Metas	Frequência de análise e controle
C1 – Retenção de clientes	Clientes fidelizados	100%	Mensal
C2 – Aumentar as ações de divulgação da marca da empresa.	Número de ações desenvolvidas	5 ações de divulgação ao mês	Mensal
C3 – Prospectar Clientes	Novos clientes	50 novos clientes conquistados ao ano.	Mensal
C4 – Aumentar o nível de satisfação dos clientes	Clientes plenamente satisfeitos	100%	Diária
C5 – Desenvolver parcerias com segmentos estratégicos	Número de parcerias formalizadas	10 parcerias no primeiro trimestre	Diária

Quadro 3 – O BSC na empresa: perspectiva dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

1. Clientes fidelizados: neste item será analisada a retenção dos clientes através do indicador dos clientes fidelizados. A meta é alcançar a fidelização de 100% dos clientes, ou seja, todos os clientes que iniciarem suas relações com a empresa, o objetivo será tornar uma relação contínua e duradoura. A frequência de análise e controle será mensal.
2. Número de ações desenvolvidas: o objetivo da empresa é aumentar as ações de divulgação da marca, tornando-a mais conhecida no mercado. A meta é efetuar 5 ações de divulgação da marca ao mês. A frequência de análise e controle será mensal.
3. Novos clientes: será mensurada neste item a prospecção de novos clientes. A meta é conquistar 50 novos clientes ao ano. A frequência de análise e controle será mensal.
4. Clientes plenamente satisfeitos: o objetivo é aumentar o nível de satisfação dos clientes. Para isso, serão efetuados pesquisas e diálogos abertos com os clientes para conhecer seu nível de satisfação e os fatores que os tornem satisfeitos. A meta é alcançar 100% dos clientes satisfeitos. A frequência de análise e controle será diária.
5. Número de parcerias formalizadas: o objetivo é desenvolver parcerias com segmentos estratégicos. Clientes que se tornem fidedignos a empresa. A meta é

conquistar 10 parcerias no primeiro trimestre. A frequência de análise e controle será diária.

7.3.1.3 Perspectiva dos processos internos

Para a perspectiva dos processos internos foram elaborados quatro objetivos estratégicos com indicadores específicos que devem ser monitorados de acordo com a frequência de análise e controle. Os objetivos são: redução do custo fixo, melhoria dos processos, aumentar o nível de satisfação dos colaboradores e inovação dos processos.

No quadro 4 a seguir serão apresentados os objetivos para a perspectiva dos processos internos, seus indicadores, metas traçadas e a frequência para análise e controle.

Objetivos	Indicadores	Metas	Frequência de análise e controle
P1 – Redução do custo fixo	Percentual (%) de redução do custo fixo	Reduzir 15% no primeiro trimestre	Diária
P2 – Melhoria dos processos	Número de processos revisados	100% dos processos	Diária
P3 – Aumentar o nível de Satisfação dos colaboradores	Variáveis mensuradas pelo clima organizacional	100%	Diária
P4 – Inovação e criatividade dos processos	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual (%) do resultado líquido investido. - Número de processos criados ou aperfeiçoados. - Número de inovações introduzidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Investir 2% do resultado líquido. - 80% dos processos. - 5 inovações por mês 	Diária

Quadro 4 – O BSC na empresa: perspectiva dos processos internos.
Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

1. Percentual (%) de redução do custo fixo: o objetivo da empresa neste indicador é reduzir o custo fixo, mantendo as atividades ajustadas. A meta será reduzir o custo fixo em 15% no primeiro trimestre. A frequência de análise e controle será diária.

2. Número de processos revisados: o objetivo é a melhoria contínua dos processos. A meta estabelecida é conseguir revisar e melhorar 100% dos processos. A frequência de análise e controle será diária.
3. Variáveis mensuradas pelo clima organizacional: o objetivo da empresa com este indicador é aumentar o nível de satisfação dos colaboradores. A ferramenta utilizada será uma pesquisa de clima organizacional e diálogo permanente com consentimento de todos os envolvidos sobre este item. A meta será alcançar 100% dos colaboradores satisfeitos. A frequência de análise e controle será diária.
4. Percentual (%) do resultado líquido investido: o objetivo da empresa é buscar a inovação dos processos. Neste item será analisado o percentual investido em inovação com o retorno da melhoria e aperfeiçoamento dos processos que o investimento trouxe. A meta será investir 2% do resultado líquido em inovação e criatividade dos processos. A frequência de análise e controle será diária.
5. Número de processos criados ou aperfeiçoados: o objetivo é a inovação e criatividade dos processos da empresa. Será analisado se novos processos foram criados ou aperfeiçoados com o investimento em inovação e criatividade. A meta para criação de processos não foi estabelecida, porém para a inovação, 80% dos processos deverão ser aperfeiçoados. A frequência de análise e controle será diária.
6. Número de inovações introduzidas: além da mensuração dos novos processos, também serão mensuradas as inovações introduzidas aos processos, considerando que o objetivo é a inovação e criatividade dos processos. A meta é introduzir 5 inovações por mês. A frequência de análise e controle será diária.

7.3.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Foram elaborados para esta perspectiva quatro objetivos estratégicos com indicadores específicos que devem ser monitorados de acordo com a frequência de análise e controle. Os objetivos são: desenvolver competências essenciais para o negócio, melhorar o fluxo de informações, incentivar o empowerment e ampliar o relacionamento com a comunidade.

No quadro 5 a seguir serão apresentados os objetivos para a perspectiva do aprendizado e crescimento, seus indicadores, metas traçadas e a frequência de análise e controle.

Objetivos	Indicadores	Metas	Frequência de análise e controle
A1 - Desenvolver competências essenciais para o negócio	- Quantidade de treinamentos desenvolvidos. - Número de novas competências absorvidas	- 5 treinamentos por mês - 1 competência por mês por colaborador - 100% dos colaboradores	Mensal
A2 – Melhorar o fluxo das informações	- Quantidade de informações relacionadas ao negócio. - Qualidade das informações relacionadas ao negócio.	- Colaboradores capacitados perante suas funções - Conhecimento diversificado	Diária
A3 – Incentivar o Empowerment	Número de capacitações para a formação de novos líderes	- 5 treinamentos por mês - Transformar 80% dos colaboradores em líderes	Mensal
A4 - Ampliar o relacionamento com a comunidade	- Número de ações sociais realizadas. - Número de parcerias com ONGs	- 1 ação por mês - 1 parceria por trimestre	Mensal

Quadro 5 – O BSC na empresa: perspectiva do aprendizado e crescimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

1. Quantidade de treinamentos desenvolvidos: o objetivo deste indicador é desenvolver competências. Para isso, é importante capacitar os colaboradores através de treinamentos. A meta é executar 5 treinamentos por mês, contemplando todos os colaboradores. A frequência de análise e controle será mensal.
2. Número de novas competências absorvidas: Este indicador vai auxiliar na mensuração do resultado das competências adquiridas pelos colaboradores através dos treinamentos. A meta é que cada colaborador adquira uma nova competência por mês. Serão contemplados todos os colaboradores. A frequência de análise e controle será mensal.
3. Quantidade de informações relacionadas ao negócio: o objetivo deste indicador é melhorar o fluxo das informações. Será analisada a quantidade das informações trocadas entre os colaboradores e sua veracidade. A meta é tornar os colaboradores mais capacitados perante as suas funções e obter conhecimentos

diversificados dos demais fluxos de atividades da empresa. A frequência de análise e controle será diária.

4. Qualidade das informações relacionadas ao negócio: o objetivo deste indicador é melhorar o fluxo das informações. Será analisada a qualidade das informações trocadas entre os colaboradores e sua veracidade. A meta é tornar os colaboradores mais capacitados perante as suas funções e obter conhecimentos diversificados dos demais fluxos de atividades da empresa. A frequência de análise e controle será diária.
5. Número de capacitações para a formação de novos líderes: este indicador possui como objetivo incentivar o empowerment e formar novos líderes. Para alcançar o objetivo, serão aplicados diversos treinamentos. A meta é aplicar 5 treinamentos por mês e transformar 80% dos colaboradores em líderes. A frequência de análise e controle será mensal.
6. Número de ações sociais realizadas: o objetivo deste indicador é ampliar o relacionamento com a comunidade. A meta é realizar uma ação social por mês. A frequência de análise e controle será mensal.
7. Número de parcerias com ONGs: o objetivo deste indicador é ampliar o relacionamento com a comunidade. A meta é realizar uma parceria por trimestre. A frequência de análise e controle será mensal.

7.3.2 Visão Geral da Implementação do *Balanced Scorecard* - BSC

A teoria do *Balanced Scorecard* - BSC, desenvolvida por Kaplan e Norton nos anos 90, surgiu como uma ferramenta para auxiliar na gestão dos negócios. É bastante utilizada para a medição dos resultados e para o auxílio da gestão estratégica, proporcionando aos gestores uma visão imediata de toda a empresa. Conforme a tradução de sua nomenclatura, cenário balanceado, essa teoria objetiva criar um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não financeiras, entre os indicadores de tendências e ocorrências, e entre as perspectivas internas e externas de desempenho.

O *Balanced Scorecard* - BSC é disposto em quatro perspectivas, a perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento. Para cada perspectiva foram desenvolvidos objetivos,

indicadores de desempenho, metas e frequência de análise e controle relacionados para a empresa.

Os indicadores são instrumentos diretos para alcançar os objetivos, pois através da mensuração destes é possível identificar se a aplicação da ferramenta do *Balanced Scorecard* - BSC está correta. Foram analisados para a perspectiva financeira os indicadores como faturamento, novos negócios explorados e novos clientes, objetivando o aumento da receita. Para o objetivo da redução dos custos, foi analisado o indicador do CPV (custo do produto vendido). Para controlar a inadimplência foi utilizado o indicador percentual (%) da inadimplência, e para controlar o fluxo de caixa, foi utilizado o indicador do fluxo de caixa positivo.

Para a perspectiva dos clientes foram utilizados o indicador clientes fidelizados, objetivando a retenção dos clientes. O indicador número de ações desenvolvidas, objetivando aumentar as ações de divulgação da marca da empresa. O indicador de novos clientes, objetivando a prospecção de clientes. O indicador de clientes plenamente satisfeitos, objetivando aumentar o nível de satisfação dos clientes e também foi utilizado número de parcerias formalizadas, objetivando desenvolver parcerias com segmentos estratégicos.

Para a perspectiva dos processos internos foram utilizados o indicador percentual (%) de redução do custo fixo, objetivando reduzir o custo fixo da empresa. O indicador variáveis mensuradas pelo clima organizacional, objetivando aumentar o nível de satisfação dos colaboradores. Os indicadores percentual (%) do resultado líquido investido, número de processos criados ou aperfeiçoados e número de inovações introduzidas, com o objetivo de alcançar a inovação e a criatividade dos processos.

Para a perspectiva do aprendizado e crescimento foram utilizados os indicadores quantidade de treinamentos desenvolvidos e número de novas competências absorvidas, objetivando desenvolver competências essenciais para o negócio. O indicador número de capacitações para a formação de novos líderes, objetivando incentivar o empowerment. Os indicadores número de ações sociais realizadas e números de parcerias com ONGs, objetivando ampliar o relacionamento com a comunidade.

Conforme já citado anteriormente, estes indicadores serão os instrumentos controlados para analisar o desempenho da organização em cada perspectiva, e também analisar se o objetivo central está sendo alcançado.

8 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas as propostas de plano de ação para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* - BSC. Para cada objetivo serão analisados quadros com os seguintes tópicos: O que, para que, quem, quando, onde, como, quanto custa. Será avaliada qual a finalidade dos objetivos, quem será o responsável, quando, onde e como será aplicado e quanto custa a sua execução.

8.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Na perspectiva financeira serão analisados os seguintes objetivos: aumentar a receita, reduzir os custos, controlar a inadimplência e controlar o fluxo de caixa. No quadro 6 a seguir será definida qual a finalidade dos objetivos, quem será o responsável por administrar o seu andamento, quando, onde e como será aplicado e quanto custa a sua execução.

O que (What)	Para que (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
Aumentar a receita	Melhorar a situação financeira da empresa	Gerente financeiro	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Por meio de processos relacionados com as atividades de gestão financeira	R\$ 12.200,00 a.a
Reduzir custos	Melhorar a atividade operacional da empresa e ser mais competitivo	Gerente custos	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Por meio de controle e acompanhamento das atividades	R\$ 18.300,00 a.a
Controlar inadimplência	Possuir um fluxo de caixa para maiores investimentos	Gerente financeiro	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Por meio de controle e acompanhamento na liberação de crédito e na cobrança	R\$ 12.200,00 a.a
Controlar fluxo de caixa	Para a empresa operar tranquila	Gerente financeiro	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Por meio do controle e acompanhamento das receitas e despesas	R\$ 12.200,00 a.a

Quadro 6 – Proposta de plano de ação: perspectiva financeira.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

8.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Na perspectiva dos clientes serão analisados os seguintes objetivos: retenção dos clientes, aumentar as ações de divulgação da marca da empresa, prospectar clientes, aumentar o nível de satisfação dos clientes e desenvolver parcerias com segmentos estratégicos. No quadro 7 a seguir será definida qual a finalidade dos objetivos, quem será o responsável por administrar o seu andamento, quando, onde e como será aplicado e quanto custa a sua execução.

O que (What)	Para que (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
Retenção dos clientes	Garantir faturamento	Gerente vendas	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Através de relatórios	R\$ 9.000,00 a.a
Aumentar as ações de divulgação da marca da empresa	Tornar a empresa mais conhecida	Gerente marketing	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Através de campanhas publicitárias	R\$ 6.000,00 a.a
Prospectar clientes	Aumentar o faturamento	Gerente vendas	Jan/Dez 2015.	Buscar no mercado	Através de campanhas publicitárias	R\$ 9.000,00 a.a
Aumentar o nível de satisfação dos clientes	Fidelizar os clientes	Gerente vendas	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Através de pesquisa	R\$ 9.000,00 a.a
Desenvolver parcerias com segmentos estratégicos	Aumentar o faturamento através de pontos de distribuição	Gerente vendas	Jan/Dez 2015.	No mercado	Através de mostruários dos produtos	R\$ 9.000,00 a.a

Quadro 7 – Proposta de plano de ação: perspectiva dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

8.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Na perspectiva dos processos internos serão analisados os seguintes objetivos: redução do custo fixo, melhoria dos processos, aumentar o nível de satisfação dos colaboradores e inovação e criatividade dos processos. No quadro 8 a seguir será definida qual a finalidade dos objetivos, quem será o responsável por administrar o seu andamento, quando, onde e como será aplicado e quanto custa a sua execução.

O que (What)	Para que (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
Redução do custo fixo	Ser mais competitivo no mercado	Gerente custos	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Controle através de planilhas	R\$ 18.300,00 a.a
Melhoria dos processos	Ter mais eficiência	Gerente operacional	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Controle de relatórios	R\$ 7.800,00 a.a
Aumentar o nível de satisfação dos colaboradores	Melhorar o clima organizacional	Gestão pessoas	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Pesquisa de clima organizacional	R\$ 4.800,00 a.a
Inovação e criatividade dos processos	Ter mais eficácia	Gerente operacional	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Incentivando a criatividade dos colaboradores	R\$ 7.800,00 a.a

Quadro 8 – Proposta de plano de ação: perspectiva dos processos internos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

8.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Na perspectiva do aprendizado e crescimento serão analisados os seguintes objetivos: desenvolver competências essenciais para o negócio, melhorar o fluxo das informações, incentivar o empowerment e ampliar o relacionamento com a comunidade. No quadro 9 a seguir será definida qual a finalidade dos objetivos, quem será o responsável por administrar o seu andamento, quando, onde e como será aplicado e quanto custa a sua execução.

O que (What)	Para que (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)	Quanto Custa (How Much)
Desenvolver competências essenciais para o negócio	Formar especialistas nas áreas de atuação	Gestão pessoas	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Através de cursos e treinamentos	R\$ 4.800,00 a.a
Melhorar o fluxo das informações	Mais interação entre os setores	Gestor responsável por cada setor	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Através de memorando, relatórios, emails	-
Incentivar o empowerment	Formação de novos líderes	Gestão pessoas	Jan/Dez 2015.	Na empresa	Através de treinamentos	R\$ 4.800,00 a.a
Ampliar o relacionamento com a comunidade	Melhorar a imagem da empresa	Gestão marketing	Jan/Dez 2015.	Na comunidade	Através de ações sociais	R\$ 6.000,00 a.a

Quadro 9 – Proposta de plano de ação: perspectiva do aprendizado e crescimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças do mercado global sempre refletiram de forma direta ou indireta no desenvolvimento das empresas. Com o mercado acirrado e a concorrência fortalecida em todos os segmentos, o processo de tomada de decisão se tornou mais difícil para as empresas. Os modelos gerenciais baseados somente em indicadores financeiros tornaram-se ultrapassados, comparado com a necessidade que o mercado apresenta.

A apresentação e execução da ferramenta do *Balanced Scorecard* - BSC são importantes para o direcionamento das ações estratégicas das organizações, considerando que esta ferramenta estabelece a integração e o balanceamento dos principais indicadores da empresa. Traduz a missão e a estratégia da organização, direcionando para o planejamento estratégico.

Neste trabalho foram citados os principais desafios que a organização enfrenta em sua atividade e também desmembrado o planejamento estratégico da organização. No planejamento estratégico foram definidos a área de atuação da empresa e os elementos do diagnóstico estratégico, como a missão, visão, os valores e a matriz SWOT.

O *Balanced Scorecard* - BSC é estruturado e baseado em quatro perspectivas, a financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Segundo Padoveze (2003), o BSC pretende se relacionar com a tradução da visão, a comunicação e o comprometimento, o planejamento dos negócios e o *feedback* e aprendizado.

Após a compreensão da perspectiva financeira que aborda resultados financeiros, da perspectiva dos clientes com a compreensão, fidelização e a prospecção de clientes através do atendimento de seus desejos e necessidades, a perspectiva dos processos internos com a criação de proposta de valor e a perspectiva do aprendizado e crescimento com a exigência do aperfeiçoamento das competências e capacidades da empresa e de seus colaboradores, foi apresentada uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* - BSC na empresa com uma proposta de plano de ação para cada perspectiva. Apresentaram-se quadros com os seguintes questionamentos sobre os objetivos definidos: o que, para que, quem, quando, onde, como e quanto custa.

Com estas análises foram finalizadas os estudos do desenvolvimento de um sistema de *balanced scorecard* para o auxílio da gestão empresarial.

10 CONCLUSÕES

Os cenários atuais da economia e do ambiente em que as empresas se encontram são de constantes mudanças e incertezas, com isso é importante para os gestores possuírem controle sobre as suas atividades. Tomar a decisão certa no momento certo passa a ser algo primordial para o sucesso das mesmas. As dificuldades encontradas pelas empresas para se manterem e crescerem no ambiente em que atuam é das mais diversas. Em virtude desta contínua mudança no mundo dos negócios as empresas se vêm obrigadas a aprimorar a sua gestão, fazendo com que busquem por novas ferramentas para auxiliar na gestão empresarial.

O principal objetivo deste estudo foi apresentar as contribuições do *Balanced Scorecard* – BSC para a gestão de uma empresa do ramo de decorações. A pesquisa foi feita com base nos dados internos da empresa.

Depois de feita a análise, foi elaborado o planejamento estratégico, para com as informações obtidas introduzir a proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* – BSC na empresa.

Constatou-se que o principal desafio da empresa se inicia na escolha e aquisição dos materiais para comercialização, levando em consideração fatores como qualidade, preço, exclusividade e prazo de entrega dos materiais. Para isso, foi identificado que a empresa possui em seu modelo de administração buscar a formação de parcerias com fornecedores e clientes, criando maior vínculo e agindo de forma acertada e comprometida com o mercado. Também foi apurado que é importante manter o ciclo financeiro controlado e equilibrado.

No planejamento estratégico apresentado no trabalho foram abordados os elementos do diagnóstico estratégico, como missão, visão, valores e a matriz SWOT com os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças encontradas pela empresa. A missão é decorar o ambiente. A visão é alcançar a liderança do mercado de decorações da região sul do país até 2020. Os valores são: honestidade, qualidade, respeito e compromisso. Os pontos fortes são: credibilidade com fornecedores e clientes, conhecimento do mercado atuante, ciclo operacional favorável e mix de produtos. Os pontos fracos são: instalações, ausência de alguns itens de produtos do setor de decoração e localização. As oportunidades

encontradas são: aumentar o mix de produtos, abertura de uma filial, mercado em expansão e a utilização de ferramentas tecnológicas. As ameaças são: novos entrantes, variação do dólar e uma crise na economia e na indústria têxtil.

Após a verificação de todos os elementos do planejamento estratégico, foi proposta a aplicação do *Balanced Scorecard* – BSC como instrumento de controle e monitoramento da estratégia da empresa. Foram analisadas e aplicadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* – BSC na empresa e definidos os objetivos, indicadores, metas e frequência de análise e controle para cada perspectiva.

Para a perspectiva financeira foram definidos os seguintes objetivos: aumentar a receita, reduzir custos, controlar a inadimplência e controlar o fluxo de caixa. Os indicadores e metas analisados foram: faturamento com meta de crescimento de 10% ao ano, novos negócios explorados com meta de 10 novos negócios, novos clientes com meta de 50 novos clientes, CPV com meta de reduzir 15% no primeiro trimestre, percentual (%) inadimplência com meta de reduzir para apenas 1% e manter o fluxo de caixa positivo.

Para a perspectiva dos clientes foram definidos os seguintes objetivos: retenção de clientes, aumentar as ações de divulgação da marca da empresa, prospectar clientes, aumentar o nível de satisfação dos clientes e desenvolver parcerias com segmentos estratégicos. Os indicadores e metas analisados foram: clientes fidelizados com meta de 100%, número de ações de divulgação da marca com meta de 5 ações de divulgação por mês, novos clientes com meta de 50 novos clientes conquistados ao ano, clientes plenamente satisfeitos com meta de 100% de satisfação e número de parcerias formalizadas com meta de 10 parcerias no primeiro trimestre.

Para a perspectiva dos processos internos foram definidos os seguintes objetivos: redução do custo fixo, melhoria dos processos, aumentar o nível de satisfação dos colaboradores e inovação e criatividade dos processos. Os indicadores e metas analisados foram: percentual (%) de redução do custo fixo com meta de redução de 15% no primeiro trimestre, número de processos revisados com meta de 100% dos processos, variáveis mensuradas pelo clima organizacional com meta de 100% de satisfação dos colaboradores, percentual (%) do resultado líquido investido em inovação e criatividade com meta de 2%, número de processos criados

ou aperfeiçoados com meta de 80% dos processos e número de inovações introduzidas com meta de 5 inovações por mês.

Para a perspectiva do aprendizado e crescimento foram definidos os seguintes objetivos: desenvolver competências essenciais para o negócio, melhorar o fluxo das informações, incentivar o empowerment e ampliar o relacionamento com a comunidade. Os indicadores e metas analisados foram: quantidade de treinamentos desenvolvidos com meta de 5 treinamentos por mês, número de novas competências absorvidas com meta de 1 competência por mês por colaborador atingindo 100% dos colaboradores, quantidade de informações relacionadas ao negócio com meta de possuir colaboradores capacitados perante suas funções, qualidade de informações relacionadas ao negócio com meta de obter conhecimentos diversificados, número de capacitações para a formação de novos líderes com meta de 5 treinamentos por mês e transformar 80% dos colaboradores em líderes, número de ações sociais realizadas com meta de 1 ação por mês e número de parcerias com ONG'S com meta de 1 parceria por trimestre.

Após a caracterização da empresa, a apresentação de um planejamento estratégico e aplicação do *Balanced Scorecard* – BSC como instrumento e ferramenta de auxílio para a gestão empresarial, o último objetivo traçado para este estudo foi sugerir uma proposta de plano de ação para cada um dos objetivos estratégicos. Foi elaborada uma proposta de plano de ação para cada objetivo estratégico acentuado nas quatro perspectivas do BSC, definindo o que, para que, quem, quando, onde, como e quanto custa, por meio da contribuição do modelo 5W 2h para a estruturação do plano de ação. O período de aplicabilidade desta ferramenta ficou estabelecido para o período de Janeiro a Dezembro de 2015.

Abordados os conceitos e feitas às análises, concluímos que todos os objetivos estabelecidos para este estudo foram alcançados, apresentando as contribuições e desenvolvendo o *Balanced Scorecard* – BSC como ferramenta de auxílio para a gestão de uma empresa do ramo de decorações.

11 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Após o desenvolvimento de um sistema de *Balanced Scorecard* – BSC para auxiliar na gestão empresarial, para desenvolvimento de trabalhos futuros, o passo lógico seguinte seria a implementação prática do *Balanced Scorecard* – BSC e análise dos resultados que se iriam obter.

Com a execução da ferramenta do *Balanced Scorecard* – BSC, também haveria a possibilidade para implantar sistemas de controle da estratégia na organização e a implementação de uma estrutura de tecnologia da informação para colaborar com o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* – BSC. É importante que no decorrer da aplicação desta ferramenta a estratégia definida inicialmente seja controlada, para identificar se realmente está sendo mantida ou possui a necessidade de uma mudança de estratégia para o alcance dos objetivos. Também é sugerida a implementação de uma estrutura de tecnologia da informação sendo mais um auxílio para a gestão.

12 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).
- ANSOFF, H. Igor. **"A nova mova estratégia empresarial."** *São Paulo, Atlas*(1990).
- ARVESON, P. (1999). **The Balanced Scorecard and Knowledge Management**. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/bscand/bsckm.html>>. Acesso em 09 de Setembro de 2014
- BARNEY, J., WRIGHT, M. & KETCHEN, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v.27, n.6, p.625-641. 2001.
- BELLONI, Maria Luiza. **Educação à Distância**. Campinas: Autores Associados, 1999.
- CAMPOS, J.A.M. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- COOPER, R.G.; KLEINSCHMIDT, E. **Determinants of timeless in product development**. The Journal of Product Innovation Management, USA, v. 11, n. 5, p. 381-396, 1994.
- COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo, Atlas, 1994.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. **Management**: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. p. 78.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Pioneira, 1999.

FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P.C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: ATLAS, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GINTER, Peter M.; WHITE, Donald D. A social learning approach to strategic management : toward a Theoretical Foundation. **Academy of Management Review**, Apr. 1982.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Higher education for business**. New York : Columbia University. 1959.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

_____. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996b.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

_____. **Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o balanced scorecard**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2000.

_____. **“The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”**, Elsevier Editora, Harvard, 2001(b)

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. 2ª ed. 6ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KATZ, D. & KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUGELMEIER, W, K. P. **Prisma: girando a pirâmide corporativa**. Rio de Janeiro: Publit, 2008.

LACERDA, Flavia. Alves de Brito. **Gestão da qualidade: visão estratégica.** Disponível em: <<http://www.busca.sebrae.com.br/search?>>>. Acesso em: 24 mar. 2012.

LEITÃO, João; DEODATO, Carlos. Porter e Weihrich: **Duas Faces de uma Matriz Estratégica para o Desenvolvimento da Indústria de Moldes Portuguesa.** 2007.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCELINO, G. F. INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO E À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA. In: MARCELINO, G. F. (Org.). **Gestão estratégica em universidade: a construção da FACE-Unb.** Brasília: Unb, 2004a. P. 29-37

MARCONDES, Reynaldo C. ; BERNARDES, Cyro. **Criando empresa de ucs o.** São Paulo : Atas,1997.

MARSHALL, Alfred. **Industry and trade.** London: Macmillan, 1920.

MARTINET, A. CH., 1984, **Management Stratégique: Organisation et Politique,** McGraw-Hill.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração.** 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas.** São Paulo: Futura, 2003.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento.** São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1994.

MINTZBERG, H., LAMPEL, J., QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. **The strategy process: concepts, contexts, cases.** 2003.

_____. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA. **A gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro, Record, 1991.

MOTTA & CARAVANTES, Geraldo. **Planejamento organizacional, dimensões sistêmico-gerenciais.** Rio de Janeiro, FGV,1979.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management.** Vol. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NORTHCOTT, Deryl; TAULAPAPA, Tuivaiti Ma'amora. **Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges**. International Journal of Public Sector Management, v. 25, n. 3, p. 166-191, 2012.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria – estratégia e operacional**. São Paulo. Ed. Thomson, 2003.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: Sebrae, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, J. B., **Strategies for Change: Logical Incrementalism**, R.D. Irwin Inc, 1980.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. Brasil: Loyola, 2005.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RUMMLER, Geary A., BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCOTT, D. C.; JAFFE, T. D.; TOBE, R. G. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SETTE, R. de S. **Administração estratégica na empresa rural**. In: 3 Congresso Brasileiro de Administração Rural: Administração rural & agronegócio no 3 milênio, 1999, Anais, p. 51 – 63.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC - Gestão do Ensino Superior** Curitiba.Ed.Juruá, 2009

STALK, G.; HOUT, T. M. **Competing against time: how time-based competition is reshaping global markets**. New York: Ed. The Free Press, 1990. STALK, G. Time: the next source of competitive advantage. Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston, MA, v. 66, n. 4, p. 41-51, July-Aug. 1998.

STEWART, Thomas, **Capital Intelectual**, Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico: A Diferença entre Sucesso e Fracasso Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

THUROW, Lester. **O Futuro do Capitalismo**. Rio de Janeiro, Rocco, 1997.

TIFFANY, P. & PETERSON, S.D. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.